

ANALISIS PENGARUH UNSUR ORIENTASI SUPERVISOR TERHADAP KINERJA SALESMAN MELALUI KEJELASAN PERAN SALESMAN

**Studi Terapan pada Perusahaan-perusahaan Dealer Resmi Mobil Baru
Merek Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Reza Rizaldy
NIM C4A000076**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**



Sertifikasi

Saya, *Reza Rizaldy*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Reza Rizaldy

16 Oktober 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS PENGARUH UNSUR ORIENTASI *SUPERVISOR* TERHADAP KINERJA *SALESMAN* MELALUI KEJELASAN PERAN *SALESMAN*

yang disusun oleh Reza Rizaldy, NIM C4A000076
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 26 November 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. H. Daryono Rahardjo, MM.

Pembimbing Anggota



Dra. Hj. Utami Tri Sulistyorini, MBA.

Semarang, 30 November 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The research tries the influence out of sales supervisor orientation in supervising the salesman to his role clarity directly, and on the salesman performance indirectly through the salesman role clarity. The supervisor orientation is seen from three aspects, they are end-results orientation, activity orientation and capability orientation. The research problems which presented are all research gaps from the former researches; how are the influences of the salesman role clarity toward the salesman performance and the three supervisor orientation toward the salesman role clarity. The research variables and indicators are also developed based on the prior researches. A research model is developed and four hypothesis have been formulated in order to solve the problems which all can be accepted through the test of Structural Equation Modeling.

The research objects that have been chosen are at the automotive industries which the supervisors and salesmen from some companies that run in the same business are appointed as respondents. The research findings show that the salesman role clarity significantly influence to salesman performance and the three supervisor orientations, either in the end-results or activity and capability, significantly influence to salesman role clarity. Some management policies implication have been proposed as the thinking contribution for the companies in managing the salesmen and the improvement of the salesmen performance. The research also gives the avenue for future research as a basic for researchers who are interested in the topic of salesforce management to develop the researches and the findings later on.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menguji pengaruh dari orientasi *supervisor* penjualan dalam melakukan pengawasan pada *salesman* terhadap kejelasan peran *salesman* secara langsung, dan terhadap kinerja *salesman* secara tidak langsung melalui kejelasan peran *salesman*. Orientasi *supervisor* dilihat dari tiga sisi, yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merupakan *research gap* dari penelitian sebelumnya, yaitu bagaimanakah pengaruh kejelasan peran *salesman* terhadap kinerja *salesman* dan bagaimanakah pengaruh ketiga orientasi *supervisor* terhadap kejelasan peran *salesman*. Variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian sebelumnya. Sebuah model telah dikembangkan dan empat hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian yang sepenuhnya dapat diterima melalui pengujian *Structural Equation Modeling*.

Obyek penelitian yang dipilih adalah pada industri otomotif di mana *supervisor* dan *salesman* dari beberapa perusahaan yang bergerak dalam satu bidang usaha yang identik ditetapkan sebagai responden. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kejelasan peran *salesman* berpengaruh positif terhadap kinerja *salesman* dan ketiga orientasi *supervisor*, baik hasil akhir, aktivitas maupun kemampuan berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*. Beberapa implikasi kebijakan manajemen telah diajukan sebagai sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengelola *salesman* dan meningkatkan kinerja *salesman*. Penelitian ini juga memberikan agenda bagi penelitian mendatang sebagai dasar bagi para peneliti yang tertarik pada topik manajemen tenaga penjualan untuk mengembangkan penelitian-penelitian dan temuan-temuan berikutnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmah dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Judul penelitian yang diajukan adalah **ANALISIS PENGARUH UNSUR ORIENTASI *SUPERVISOR* TERHADAP KINERJA *SALESMAN* MELALUI KEJELASAN PERAN *SALESMAN*.**

Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. H. Daryono Rahardjo, MM. selaku pembimbing utama, atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini
3. Dra. Hj. Utami Tri Sulistyorini, MBA. selaku pembimbing anggota atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini
4. Pihak manajemen PT. Karya Zirang Utama – Isuzu, PT. Astra International Isuzu Sales Operation, PT. Karya Zirang Utama – Daihatsu dan PT. Astra International Tbk. – Daihatsu yang telah memberi ijin dan segala bantuan dalam penelitian ini

5. Papa, Mama, Fachmi dan Dhila atas segala do'a dan dukungannya
6. Keluarga besar Bambang Hoetomo dan Ruby Hoetomo atas segala dukungannya
7. Mas Juni, Deny, Fusia, Ika, Sem, Nelson, Faisal, Pak Rochedi, Mas Mispan, Aries, Pak Syaiful, Pak Hanny, Pak Bambang, Pak Sis, Pak Wid, Mas Wawan, Pak Rudi, Pak Martono, Pak Tri, Bu Rumi, Bu Evi, Bu Diana, Mas Anggoro, Bowo, Rose, Dicky, Pungki, Pak Agung, Deni, Titim, Pak Muchson, Mas Dwi, Pak Sugeng, seluruh teman-teman konsentrasi Manajemen Pemasaran dan seluruh teman-teman Angkatan XIII atas segala dukungannya
8. Biyong, Arifin, Emma, Yoga, Andang dan seluruh teman-teman Magister Manajemen Undip atas segala dukungannya
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Peneliti berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi oleh peneliti-peneliti berikutnya, menjadi dasar bagi temuan-temuan dalam bidang Manajemen Pemasaran yang berkualitas. Segala saran, kritik dan masukan yang diberikan akan diterima dengan senang hati. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, pelaku bisnis dan umum.

Semarang, 16 Oktober 2001



Reza Rizaldy
NIM C4A000076

DAFTAR ISI

	halaman
Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR RUMUS	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Kegunaan Penelitian	12
1.5. Metodologi	12
1.6. <i>Outline</i> Tesis	13
1.7. Definisi-definisi Utama	14
1.7.1. Orientasi Hasil Akhir	14

1.7.2. Orientasi Aktivitas	15
1.7.3. Orientasi Kemampuan	15
1.7.4. Kejelasan Peran Salesman	15
1.7.5. Kinerja Salesman	16
1.8. Keterbatasan dan Asumsi Dasar	16
1.8.1. Keterbatasan	16
1.8.2. Asumsi Dasar	17
1.9. Kesimpulan Bab I	18
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	19
2.1. Pendahuluan	19
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.3. Kinerja <i>Salesman</i>	24
2.4. Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	25
2.5. Orientasi Hasil Akhir	29
2.6. Orientasi Aktivitas	32
2.7. Orientasi Kemampuan	35
2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	39
2.9. Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	46
2.9.1. Hipotesis	46
2.9.2. Definisi Operasional Variabel	46
2.10. Kesimpulan Bab II	48

BAB III METODE PENELITIAN	50
3.1. Pendahuluan	50
3.2. Disain Penelitian	51
3.3. Jenis dan Sumber Data	55
3.3.1. Data Primer	55
3.3.2. Data Sekunder	56
3.3.3. Sumber Data	56
3.4. Populasi	56
3.5. Metode Pengumpulan Data	59
3.6. Teknik Analisis	63
3.6.1. Pengembangan model teoritis	64
3.6.2. Pengembangan <i>path diagram</i> atau diagram alur	65
3.6.3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan	67
3.6.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	69
3.6.5. Kemungkinan Munculnya masalah identifikasi	70
3.6.6. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	71
3.6.7. Interpretasi dan Modifikasi Model	72
3.7. Kesimpulan Bab III	73
BAB IV ANALISIS DATA	74
4.1. Pendahuluan	74
4.2. Data Deskriptif	75
4.2.1. Respon terhadap Orientasi Hasil Akhir	75
4.2.2. Respon terhadap Orientasi Aktivitas	76

4.2.3. Respon terhadap Orientasi Kemampuan	76
4.2.4. Respon terhadap Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	77
4.2.5. Respon terhadap Kinerja <i>Salesman</i>	78
4.3. Proses dan Hasil Analisis Data	78
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) ..	81
4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1	81
4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2	83
4.3.2. <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	85
4.3.3. Evaluasi Normalitas Data	89
4.3.4. Evaluasi <i>Outliers</i>	91
4.3.4.1. <i>Univariate Outliers</i>	91
4.3.4.2. <i>Multivariate Outliers</i>	92
4.3.5. Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	93
4.3.6. Evaluasi Nilai Residual	94
4.3.7. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	96
4.3.7.1. Uji <i>Reliability</i>	96
4.3.7.2. <i>Variance Extract</i>	98
4.4. Pengujian Hipotesis	100
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1	100
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2	101
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3	102
4.4.4. Pengujian Hipotesis 4	103
4.5. Kesimpulan Bab IV	104

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	105
5.1. Pendahuluan	105
5.2. Kesimpulan Hipotesis	113
5.2.1. Kejelasan Peran <i>Salesman</i> → Kinerja <i>Salesman</i>	113
5.2.2. Orientasi Hasil Akhir → Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	114
5.2.3. Orientasi Aktivitas → Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	116
5.2.4. Orientasi Kemampuan → Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	117
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian	118
5.4. Implikasi Teoritis	121
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen	123
5.6. Keterbatasan Penelitian	128
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	129
Daftar Referensi	130
LAMPIRAN-LAMPIRAN	133
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	166

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Peneliti dan Obyek Penelitian Sebelumnya	7
Tabel 2.1 Variabel dan Indikator Penelitian	45
Tabel 2.2 Penentuan Variabel Dependen – Independen	45
Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	47
Tabel 2.4 Pengukuran Variabel Penelitian	48
Tabel 3.1 Jenis-jenis Penelitian	52
Tabel 3.2 Orientasi Penelitian	54
Tabel 3.3 Fokus, Jenis dan Orientasi Penelitian	55
Tabel 3.4 Obyek Penelitian dan Populasinya	57
Tabel 3.5 Disain Inti Pertanyaan	62
Tabel 3.6 Model Pengukuran	68
Tabel 3.7 Model Struktural	68
Tabel 3.8. Indeks Pengujian Kelayakan Model	72
Tabel 4.1 Respon terhadap Orientasi Hasil Akhir	75
Tabel 4.2 Respon terhadap Orientasi Aktivitas	76
Tabel 4.3 Respon terhadap Orientasi Kemampuan	77
Tabel 4.4 Respon terhadap Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	77
Tabel 4.5 Respon terhadap Kinerja <i>Salesman</i>	78
Tabel 4.6 Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness-of-fit Indices</i>)	80
Tabel 4.7 <i>Standardized Regression Weight</i> Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan	82

Tabel 4.8	<i>Standardized Regression Weight</i> Kejelasan Peran <i>Salesman</i> dan Kinerja <i>Salesman</i>	85
Tabel 4.9	<i>Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling</i> Analisis Pengaruh Unsur Orientasi <i>Supervisor</i> terhadap Kinerja <i>Salesman</i> melalui Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	88
Tabel 4.10	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Modeling</i> Analisis Pengaruh Unsur Orientasi <i>Supervisor</i> terhadap Kinerja <i>Salesman</i> melalui Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	89
Tabel 4.11	Normalitas Data	90
Tabel 4.12	<i>Descriptive Statistics</i>	92
Tabel 4.13	<i>Standardized Residual Covariances</i>	95
Tabel 4.14	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	100
Tabel 4.15	Kesimpulan Hipotesis	103

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 <i>Outline Tesis</i>	14
Gambar 2.1 <i>Literature Review Road Map</i>	21
Gambar 2.2 Konsep Dasar Kohli, Shervani dan Callagalla (1998)	22
Gambar 2.3 Konsep Dasar Kohli (1985)	23
Gambar 2.4 Konsep Dasar Challagalla dan Shervani (1996)	24
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	39
Gambar 2.6 Model Variabel Orientasi Hasil Akhir	40
Gambar 2.7 Model Variabel Orientasi Aktivitas	41
Gambar 2.8 Model Variabel Orientasi Kemampuan	42
Gambar 2.9 Model Variabel Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	43
Gambar 2.10 Model Variabel Kinerja <i>Salesman</i>	44
Gambar 3.1 Garis-garis Besar Bab III	51
Gambar 3.2 Diagram Alur Model Penelitian	66
Gambar 4.1 <i>Outline Bab IV</i>	74
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan	81
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori Kejelasan Peran <i>Salesman</i> dan Kinerja <i>Salesman</i>	84
Gambar 4.4 <i>Structural Equation Modeling</i> Analisis Pengaruh Unsur Orientasi <i>Supervisor</i> terhadap Kinerja <i>Salesman</i> melalui Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	86
Gambar 5.1 Garis Besar Bab V	106
Gambar 5.2 Kerangka Berpikir Manajerial	121

DAFTAR RUMUS

	halaman
Rumus 1 Persamaan Struktural	67
Rumus 2 <i>Construct – Reliability</i>	96
Rumus 3 <i>Variance – Extract</i>	98

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
LAMPIRAN 1: KUESIONER UNTUK SUPERVISOR	134
LAMPIRAN 2: KUESIONER UNTUK SALESMAN	137
LAMPIRAN 3: TEXT OUTPUT	140
LAMPIRAN 4: DATA PENELITIAN	163

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sales management atau manajemen penjualan adalah salah satu topik bahasan yang cukup banyak dijadikan bahan penelitian bagi para peneliti di bidang manajemen pemasaran dalam berbagai area penelitian yang cukup luas. Salah satu bagian dari manajemen penjualan yang sering dipandang sebagai bagian terpenting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah *salesforce management* atau manajemen tenaga penjualan. Tenaga penjualan adalah keseluruhan personel yang ada di dalam departemen penjualan. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan yang dimiliki, akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Namun demikian, disebutkan oleh Cravens, Woodruff dan Stamper (1972, p. 31), pendekatan-pendekatan sistematis untuk menganalisis masalah-masalah manajemen penjualan belum mencapai tingkat karakteristik yang memuaskan dibandingkan area-area keputusan pemasaran lainnya. Beberapa penelitian yang dilakukan dalam bidang manajemen penjualan, sering dipandang belum mampu memberikan temuan-temuan yang cukup baik dalam menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen penjualan. Hal tersebut menjadi dasar alasan pemilihan topik bahasan dalam penelitian ini.

Salah satu bagian penting dalam manajemen tenaga penjualan adalah peran *manager* atau *supervisor* penjualan dalam mengelola *salesman-salesman* yang berada di bawah otoritasnya. Manajer penjualan dirasakan memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku *salesman*. Disebutkan oleh Rich (1997, p. 319), *salesman* yang sukses tidak dilahirkan, mereka dibuat; manajer penjualan memegang peran yang penting dalam membentuk sikap dan perilaku *salesman* mereka.

Keberhasilan *supervisor* dalam mengelola *salesman* yang berada di bawah otoritasnya akan berpengaruh pada kinerja *salesman*. Kinerja *salesman* sering digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kemampuan dan prestasi *salesman*. Pemahaman tentang konsep yang dapat menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *salesman*, diharapkan dapat membantu *supervisor* penjualan untuk merumuskan langkah-langkah yang tepat dalam mengelola *salesman* yang diawasi. Terkait dengan hal itu, disebutkan oleh Ryans dan Weinberg (1979, p. 453), masih sangat sedikit temuan-temuan dari penelitian ilmiah yang merumuskan identifikasi dan pengukuran faktor-faktor yang berpengaruh langsung pada kinerja *salesman* individual.

Pengelolaan *salesman* juga akan dipengaruhi oleh sikap dan perilaku dari *supervisor* sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan mereka. Perilaku *supervisor* akan mempengaruhi cara dan pendekatan yang dilakukan dalam mengawasi *salesman* yang juga memiliki perilaku tertentu dalam melakukan tugas dan peranannya. Pemahaman tentang konsep yang dapat menjelaskan pengaruh perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan terhadap *salesman*, diharapkan

dapat memberikan implikasi kepada *supervisor* untuk mengarahkan perilakunya pada pembentukan perilaku *salesman* yang menunjang peningkatan kinerja *salesman*. Hal ini menjadi penting mengingat perilaku *supervisor* bisa dilihat dari berbagai dimensi, dan penelitian ilmiah yang dapat menjelaskan hal tersebut masih sangat dibutuhkan. Disebutkan oleh Kohli (1985, p. 431), pengaruh dari perilaku *supervisor* bisa dilihat dari berbagai dimensi dan penelitian mendatang yang dapat menggali interaksi yang ditimbulkan dalam hal itu, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana perilaku *supervisor* akan mempengaruhi *salesman*.

Salah satu konsep yang dapat menjelaskan pengaruh perilaku *supervisor* terhadap perilaku *salesman* adalah orientasi *supervisor*. Orientasi *supervisor* adalah apa yang ditekankan oleh *supervisor* dalam melakukan pengawasan dan pengelolaan terhadap *salesman*. Konsep yang menjelaskan tentang hal ini telah dikembangkan oleh beberapa peneliti. Diantaranya oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272) yang menelaah pengaruh orientasi *supervisor* dilihat dari tiga dimensi, yaitu hasil akhir, aktivitas dan kemampuan. Dari penelitian yang dilakukan, para peneliti tersebut menyebutkan bahwa penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan konseptualisasi yang telah dikembangkan oleh para peneliti tersebut, untuk memperoleh pemahaman yang lebih *detail* dan menyeluruh pada pengaruh perilaku *supervisor* yang khususnya dilihat dari orientasi *supervisor* pada tiga dimensi, yaitu hasil akhir, aktivitas dan kemampuan.

Kegiatan supervisi yang secara langsung dilakukan oleh *supervisor*, diharapkan dapat memberikan kejelasan pada *salesman* akan peranannya dalam

menentukan keberhasilan perusahaan. *Role clarity* atau kejelasan peran merupakan salah satu variabel yang dapat menunjukkan seberapa jauh pengertian dan pemahaman *salesman* terhadap apa yang diharapkan dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya oleh *salesman* yang bersangkutan. Berlawanan dengan hal ini adalah *role ambiguity* atau ketidakjelasan *salesman* terhadap peran yang diberikan kepada dirinya dalam lingkungan bisnis. Mengingat pentingnya pengaruh kejelasan peran terhadap keberhasilan *salesman* dalam menjalankan tugas dan peranannya, perlu kiranya digali pengetahuan tentang apa yang sebetulnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variabel tersebut. Masih relatif sedikit penelitian ilmiah yang dapat menjelaskan hal ini, sehingga masih terdapat keraguan-keraguan tentang sifat dasar pada hubungan antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variabel kejelasan peran (Teas, Wacker, Hughes, 1979, p. 355).

Dari penelitian yang dilakukan oleh Breaugh dan Colihan (1994, p. 201) disebutkan bahwa dengan melihat peran penting dari *supervisor* dalam menyediakan informasi kepada bawahan, dibutuhkan penelitian selanjutnya untuk mengkaji pengaruh dari perilaku *supervisor* yang beragam (seperti misalnya perilaku *supervisor* dilihat dari penetapan sasaran atau dari sisi penyediaan tinjauan pekerjaan yang realistis) yang mampu mengurangi *job ambiguity* atau ketidakjelasan peran. Oleh karena itu, penelitian yang menganalisis pengaruh perilaku *supervisor* yang dilihat dari dimensi-dimensi hasil akhir, aktivitas dan kemampuan terhadap variabel kejelasan peran merupakan potensi penelitian yang diharapkan dapat memberikan temuan-temuan ilmiah untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut.

Dalam rangka untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variabel kejelasan peran, konseptualisasi yang disusun dalam penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan kedudukan variabel tersebut pada *linkages* atau hubungan-hubungan dalam orientasi *supervisor* – kejelasan peran *salesman* - kinerja *salesman*. Namun berbeda dengan apa yang pernah dilakukan oleh Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 225-237), penelitian ini akan mencoba untuk melihat keterkaitan di antara variabel-variabel tersebut dari beberapa perusahaan atau organisasi bisnis, sehingga dapat diperoleh suatu generalisasi dari berbagai fenomena yang ditemukan di lapangan, sesuai dengan *research gap* yang diberikan oleh para peneliti tersebut. Disebutkan oleh Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 232), satu keterbatasan dari penelitian yang mereka lakukan adalah bahwa penelitian tersebut hanya dilakukan pada satu perusahaan dalam satu industri, sehingga hasil-hasil dari penelitian tersebut hanya dapat dikaitkan dengan perusahaan itu; penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyempurnakan keterbatasan tersebut.

Variabel kejelasan peran telah menarik cukup banyak perhatian para peneliti di bidang manajemen pemasaran dan sumber daya manusia. Hal ini disebabkan oleh arti penting dari variabel ini dan potensi penelitian yang masih sangat terbuka untuk menganalisis hal-hal yang terkait dengan variabel ini. Salah satunya dari sisi dimensi-dimensi yang membentuk variabel kejelasan peran. Disebutkan oleh Breugh dan Colihan (1994, p. 191), saat ini lebih banyak peneliti yang menggunakan instrumen-instrumen variabel kejelasan peran yang dikembangkan oleh Rizzo, House dan Lirtzman (1970) untuk mengukur konstruk kejelasan peran, sehingga dapat disebut

sebagai *RHL scale*. RHL adalah kependekan dari nama para peneliti tersebut. Banyak peneliti yang telah mendukung keandalan *RHL scale* untuk mengukur konstruk kejelasan peran. Namun demikian, di lain pihak saat ini juga terdapat kritik-kritik yang ditujukan kepada *RHL scale* karena indikator-indikator tersebut dianggap terlalu luas atau terlalu umum dalam mendefinisikan variabel kejelasan peran, sehingga beberapa peneliti meragukan keandalannya (Sawyer, 1992, p. 131). Hal yang senada juga disebutkan oleh Jones et al. (1996, p. 19), yang mengatakan bahwa *RHL scale* dewasa ini telah dikritik karena kemungkinan kerancuan pada susunan kata dan isi dari *item-item*-nya; *RHL scale* mungkin lebih tepat digunakan untuk studi-studi yang arahnya pada konflik peran dan ambiguitas peran yang bersifat global atau umum.

Penelitian ini tentunya tidak akan melakukan pengujian terhadap *RHL scale* dari sisi susunan kata maupun isi dari *item-item*-nya, namun dengan menggunakan *RHL scale* tersebut, penelitian ini akan mencoba menganalisis keandalan pengukuran yang dilakukan terhadap konstruk kejelasan peran, khususnya dalam konteks *salesman* pada perusahaan-perusahaan di mana penelitian ini diadakan. Sehingga dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menjawab kritik yang ditujukan terhadap *RHL scale* dengan membuktikan bahwa *RHL Scale* masih merupakan indikator yang valid untuk membentuk konstruk kejelasan peran *salesman*.

Pada Tabel 1.1 berikut, ditampilkan beberapa peneliti dan obyek penelitian dari masing-masing penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tersebut. Penelitian-penelitian berikut adalah penelitian-penelitian yang dilakukan dalam konteks

manajemen tenaga penjualan dan mengembangkan topik yang searah dengan topik yang diangkat pada penelitian ini.

Tabel 1.1
Peneliti dan Obyek Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti	Obyek Penelitian
1.	Teas, Wacker dan Hughes (1979)	<i>Salesman</i> yang menjual produk-produk industri
2.	Kohli (1985)	<i>Salesman</i> yang menjual produk-produk industri
3.	Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994)	<i>Salesman</i> pada perusahaan obat-obatan
4.	Sujan, Weitz dan Kumar (1994)	<i>Salesman</i> pada perusahaan perawatan kesehatan dan penyiaran
5.	Challagalla dan Shervani (1996)	<i>Salesman</i> yang menjual produk-produk industri
6.	Kohli, Shervani dan Challagalla (1998)	<i>Salesman</i> yang menjual produk-produk industri

Sumber: dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Dari beberapa penelitian tersebut di atas, dapat dilihat bahwa obyek penelitian yang digunakan masih terbatas pada *salesman* yang menjual produk-produk industri, perawatan kesehatan, penyiaran dan obat-obatan. Searah dengan apa yang disebutkan oleh Moncrief III (1986, p. 261) bahwa tidak semua *salesman* memiliki masalah atau kebutuhan yang sama, oleh karenanya kinerja dari seorang *salesman* bisa jadi akan bervariasi, tergantung pada aktivitas primer yang dilibatkan dalam pemenuhan tugas-tugas harian dari *salesman* yang bersangkutan; maka penelitian selanjutnya yang menganalisis pengaruh orientasi *supervisor* terhadap kinerja *salesman* yang dilihat melalui kejelasan peran *salesman* pada obyek penelitian yang lain dan dari beberapa perusahaan yang lain, masih sangat dibutuhkan.

Pengembangan yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap variabel *role clarity* atau kejelasan peran *salesman*, selain didasarkan pada beberapa *research gap* di atas, juga didasarkan pada alasan bahwa variabel-variabel sistem pengendalian seperti perilaku *supervisor* ditemukan oleh beberapa peneliti tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja *salesman*. Variabel-variabel sistem pengendalian akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja *salesman* melalui variabel-variabel perantara, seperti variabel kejelasan peran *salesman*. Disebutkan oleh Oliver dan Anderson (1994, p. 63) bahwa sistem-sistem pengendalian tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruh ini ditengahi oleh bagian-bagian perantara. Penggunaan *RHL scale* sebagai indikator-indikator variabel kejelasan peran *salesman* selain ditujukan untuk menjawab kritik-kritik yang diarahkan pada dimensi-dimensi tersebut, juga untuk memberikan justifikasi yang kokoh pada pembentukan variabel kejelasan peran *salesman*. Sehingga jelas hal ini tidak semata-mata merupakan replikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya, walaupun disebutkan oleh Babakus et al. (1996, p. 44) bahwa tradisi replikasi terutama akan signifikan bila diterapkan dalam penelitian-penelitian tentang tenaga penjualan. "*The need for a replication tradition is especially significant in sales force research,*" (Babakus et al, 1996, p. 44).

Penelitian ini akan dilakukan pada industri otomotif. Pemilihan obyek penelitian dalam industri otomotif pada dasarnya cukup beralasan. Disebutkan oleh Kotler (1995, p. 823), bahwa mereka (*salesman*) yang menerima gaji tetap dan harus meliputi *account-account* tertentu yang menerima banyak supervisi. Disebutkan

pula bahwa, *salesman* yang menjual mobil pada dasarnya menerapkan teknik penjualan tekanan-tinggi, yaitu teknik untuk membesar-besarkan kelebihan produk, mengkritik produk pesaing, menggunakan presentasi yang canggih, menjual diri sendiri, dan menawarkan kesepakatan harga untuk memperoleh pesanan. Bentuk penjualan ini mengasumsikan bahwa pelanggan tidak akan membeli kecuali mendapat tekanan, bahwa mereka akan terpengaruh presentasi yang canggih dan perilaku yang membantu, dan bahwa mereka tidak akan menyesal setelah melakukan pemesanan, atau jika mereka menyesal, itu tidak masalah (Kotler, 1995, p. 833). Sehingga dapat dipahami bahwa karakteristik mobil sebagai produk dengan harga tinggi membutuhkan kemampuan *personal selling* yang tinggi dan supervisi yang ketat. Oleh karena itu penelitian yang menelaah tentang orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman* pada beberapa perusahaan *dealer* mobil, dapat dirasakan cukup beralasan.

Perusahaan-perusahaan *dealer* mobil yang ditentukan sebagai obyek penelitian dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang menjadi *main dealer* atau *authorized dealer* dari merek-merek mobil Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang, yaitu PT. Karya Zirang Utama, PT. Astra International Isuzu Sales Operation dan PT. Astra International Tbk.-Daihatsu. Penentuan obyek penelitian ini didasarkan pada yang pertama, penelitian ini ditujukan untuk menjawab salah satu dari *research gap* yang menyebutkan bahwa masih diperlukannya penelitian yang dilakukan pada lebih dari satu perusahaan, terkait dengan topik penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Kedua, perusahaan-perusahaan tersebut di atas

berada dalam satu industri yang identik dan satu-satunya *main dealer* Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang, sehingga mereka adalah para *market leader* dalam industri penjualan mobil-mobil Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang. Ketiga, karakteristik di antara kedua grup perusahaan tersebut cukup unik, di mana Karya Zirang adalah grup perusahaan yang lebih bersifat lokal atau regional, sedangkan Astra adalah grup perusahaan yang lebih bersifat nasional bahkan internasional. Perbedaan manajemen dalam mengelola tenaga penjualan yang mungkin terjadi akibat perbedaan latar belakang yang demikian, diharapkan dapat memberikan temuan-temuan ilmiah yang mampu mempertinggi kualitas dari hasil-hasil yang akan diperoleh dalam penelitian ini.

1.2. Perumusan Masalah

Latar belakang di atas menunjukkan beberapa *research gap* yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu penelitian ini akan dikembangkan dari permasalahan-permasalahan yang digali dari penelitian-penelitian tersebut. Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini, selanjutnya akan diujikan pada *supervisor* dan *salesman* dari beberapa perusahaan otomotif. Hal ini disamping belum pernah dilakukan sebelumnya, juga searah dengan salah satu *research gap* pada latar belakang di atas.

Permasalahan penelitian yang digarisbawahi dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah pengaruh kejelasan peran *salesman* terhadap kinerja *salesman* pada industri otomotif
- b. Bagaimanakah pengaruh orientasi *supervisor* yang dilihat dari orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan, terhadap kejelasan peran *salesman* pada industri otomotif

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini antara lain :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kejelasan peran *salesman* terhadap kinerja *salesman*, sehingga dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat membuktikan bahwa semakin tinggi kejelasan peran *salesman* akan berpengaruh pada semakin tingginya kinerja *salesman*
- b. Untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan terhadap kejelasan peran *salesman*, sehingga dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat membuktikan bahwa:
 - Semakin tinggi orientasi hasil akhir akan berpengaruh pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*
 - Semakin tinggi orientasi aktivitas akan berpengaruh pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*

- Semakin tinggi orientasi kemampuan akan berpengaruh pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*

1.4. Kegunaan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini memiliki dua kegunaan, yaitu:

a. Manfaat teoritis

Yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen tenaga penjualan, khususnya yang terkait dengan perilaku *supervisor*, perilaku *salesman* dan kinerja *salesman*

b. Manfaat praktis

Yaitu memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan obyek penelitian, khususnya bagi *supervisor* dalam melakukan pengawasan terhadap *salesman* dan sebagai bahan acuan bagi penelitian yang akan datang

1.5. Metodologi

Pada penelitian ini metodologi yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam SEM, hasil komputasi untuk test signifikansi model yang dilakukan untuk mengukur *goodness of fit* diperoleh melalui *chi-square*, *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of*

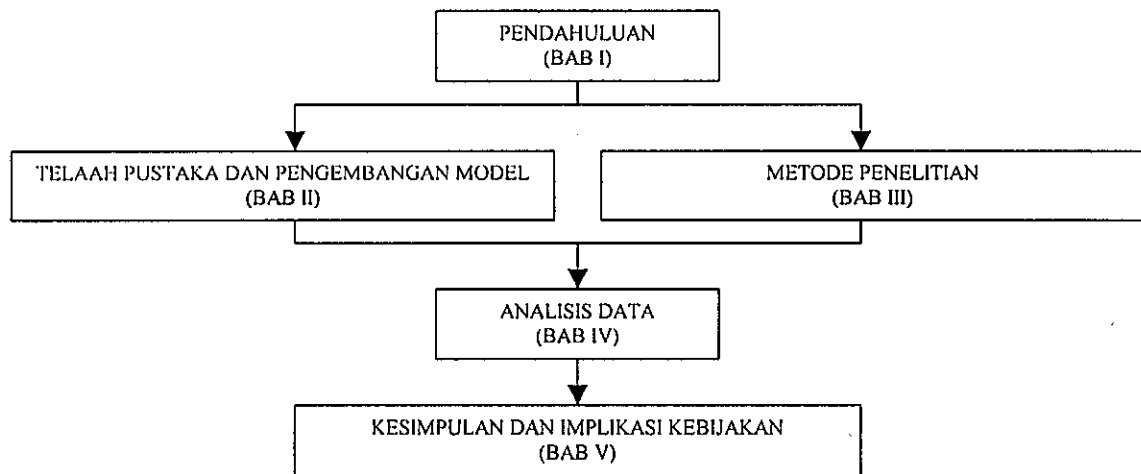
Fit Index (AGFI), The Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) dan Critical Ratio (CR).

1.6. Outline Tesis

Pada dasarnya penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, garis besar tesis, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi penting, serta kesimpulan Bab I. Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, yang akan menjelaskan tentang telaah pustaka pada masing-masing variabel yang dianalisis, kerangka pemikiran teoritis, pengukuran pada masing-masing variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.

Bab III membahas mengenai metode penelitian, yang meliputi penjelasan tentang jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data dan teknik analisis. Bab IV adalah analisis data, yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis, serta pengujian hipotesis. Bab V berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan, yang meliputi kesimpulan mengenai hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Garis besar susunan tesis dapat dilihat dalam Gambar 1.1 berikut.

Gambar 1.1
Outline Tesis



Sumber: dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

1.7. Definisi-definisi Utama

1.7.1. Orientasi Hasil Akhir

Orientasi hasil akhir adalah perilaku *supervisor* atau pengawas *salesman* yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh *salesman* yang berada di bawah otoritasnya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan dan pangsa pasar yang dihasilkan oleh *salesman*, mengamati atau mengukur perolehan penjualan yang dihasilkan dan menyediakan *feed back* atau umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264).

1.7.2. Orientasi Aktivitas

Orientasi aktivitas adalah perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan *salesman*. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu, menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara koresponden, dll. (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264).

1.7.3. Orientasi Kemampuan

Orientasi kemampuan adalah perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan keterampilan dan kemampuan individual *salesman* yang diawasi. Hal ini ditujukan untuk memastikan bahwa *salesman* memiliki serangkaian keterampilan dan kemampuan yang membawa pada kinerja yang baik (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 90).

1.7.4. Kejelasan Peran *Salesman*

Kejelasan peran *salesman* adalah suatu tingkat di mana seorang *salesman* dapat memastikan atau mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini kejelasan peran *salesman* dipandang sebagai

antonym atau lawan kata dari *role ambiguity* atau ambiguitas peran (Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 335).

1.7.5. Kinerja *Salesman*

Kinerja *salesman* adalah suatu derajat atau tingkat di mana *salesman* dapat melakukan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggung jawabnya dengan efektif (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 227). Atau dengan kata lain, kinerja *salesman* adalah suatu tingkat di mana *salesman* dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 95).

1.8. Keterbatasan dan Asumsi Dasar

1.8.1. Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

- Keterbatasan mengenai obyek penelitian; penelitian ini memang ditujukan untuk menjawab beberapa keterbatasan dari penelitian sebelumnya terkait dengan masalah sampel, di mana penelitian ini dilakukan pada populasi dari beberapa perusahaan yang berbeda; namun demikian dengan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, penelitian ini tidak dapat mencakup populasi yang lebih luas.

- Keterbatasan variabel dan indikator yang digunakan; penelitian ini hanya menggunakan lima variabel dan 24 indikator dalam menjawab masalah penelitian yang diajukan.
- Disamping hal-hal yang telah disebutkan di atas, hasil-hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, terlebih-lebih untuk sektor industri lain seperti jasa.

1.8.2. Asumsi Dasar

Penelitian ini menggunakan beberapa asumsi dasar sebagai berikut:

- Pengetahuan dan pengalaman *supervisor* serta *salesman* dianggap sama dan layak untuk diikutsertakan dalam penelitian, sejauh memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dalam penentuan responden penelitian.
- Kondisi ekonomi dan lingkungan yang sekiranya dapat mempengaruhi penilaian responden diasumsikan dalam keadaan normal.
- Masa kerja selama minimum tiga bulan diasumsikan cukup bagi responden untuk memahami, memiliki pengetahuan dan memberi penilaian yang obyektif terhadap seluruh pertanyaan yang diajukan.

1.9. Kesimpulan Bab I

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian telah disajikan, tujuan dan kegunaan dilakukannya penelitian ini telah diuraikan, serta metodologi secara ringkas telah disampaikan. Atas dasar itu, penelitian ini akan dilanjutkan dengan uraian-uraian rinci pada bab-bab selanjutnya, yang diantaranya adalah jastifikasi terhadap masalah-masalah penelitian dan penarikan hipotesis-hipotesis penelitian yang dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur disertai telaah kritis atas literatur yang relevan; yang akan diuraikan pada Bab II berikut ini.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Pendahuluan

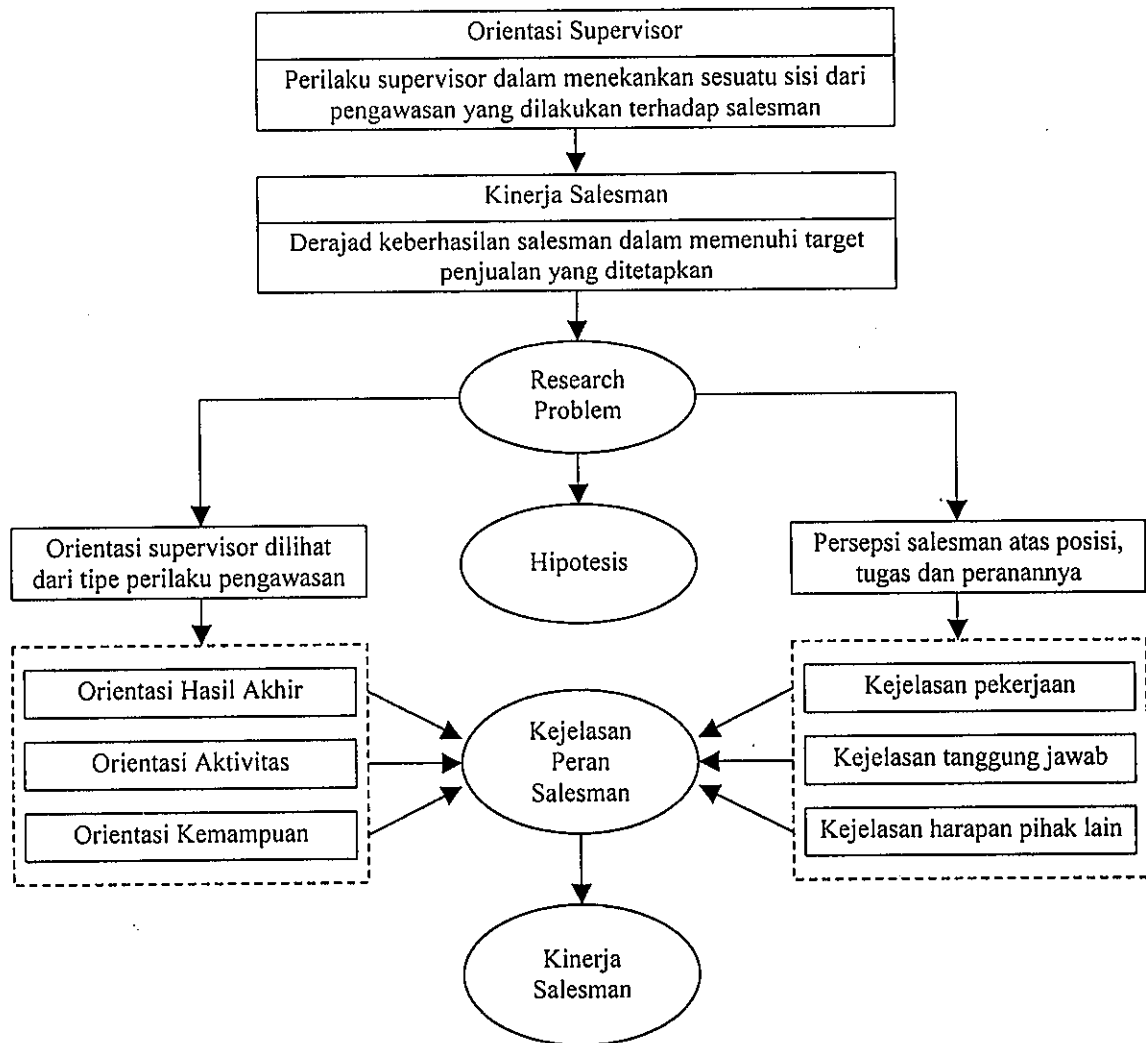
Supervisor dalam melakukan kegiatan supervisi kepada *salesman* dapat dilihat dari tiga jenis *behavior* atau perilaku, yaitu *end-results orientation* atau orientasi pada hasil akhir, *activity orientation* atau orientasi pada aktivitas dan *capability orientation* atau orientasi pada kemampuan *salesman*. Konsep ini dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 263-274), yang mengacu pada beberapa literatur sistem pengendalian penjualan, seperti Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105). Ketiga orientasi *supervisor* tersebut mencerminkan dimensi-dimensi perilaku *supervisor*. Seorang *supervisor* dapat menerapkan salah satu dari ketiga orientasi tersebut, beberapa kombinasi dari dua orientasi, atau menerapkan ketiga orientasi tersebut sekaligus.

Menurut model yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 263-274), ketiga orientasi *supervisor* ini akan mempengaruhi orientasi *salesman* yang dilihat dari dua sisi, yaitu *learning orientation* atau orientasi belajar dan *performance orientation* atau orientasi untuk mencapai prestasi yang unggul. Konsep ini searah dengan model penelitian yang dikembangkan oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p. 39-52). Kedua orientasi ini pada akhirnya akan mempengaruhi

kinerja *salesman* sebagai salah satu indikator dari tinggi rendahnya keberhasilan aktivitas penjualan yang dilakukan oleh setiap *salesman*.

Konsep yang dikembangkan oleh para peneliti tersebut di atas, akan dijadikan dasar bagi dilakukannya penelitian ini. Dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 263-274), penelitian ini akan mencoba untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel orientasi *supervisor* terhadap variabel kejelasan peran *salesman*, sehingga dengan demikian diharapkan orientasi *supervisor* akan mempengaruhi kejelasan peran *salesman*, dan pada akhirnya secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja *salesman*. Dari pengembangan model yang dilakukan diharapkan dapat diperoleh satu konsep yang dapat menjelaskan keterkaitan antara orientasi *supervisor* – kejelasan peran *salesman* – kinerja *salesman*, sehingga dengan demikian dapat menjawab *research gap* dan masalah penelitian yang telah dijelaskan pada Bab I. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang *literature review* yang dilakukan dalam bab ini, dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1
Literature Review Road Map



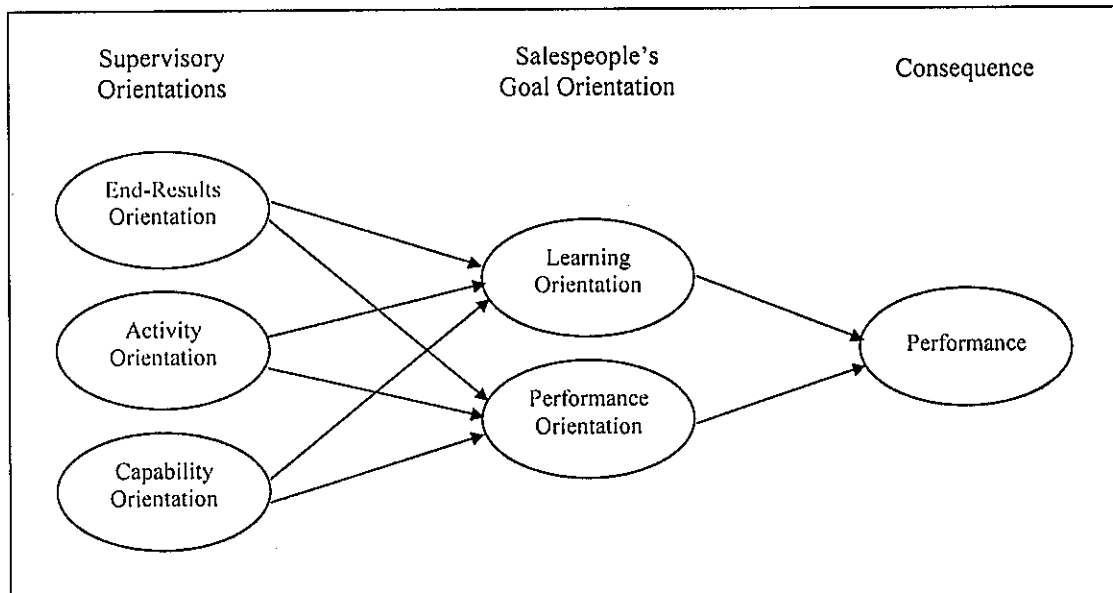
Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

2.2. Penelitian terdahulu

Seperti telah diuraikan dalam Sub Bab 2.1, penelitian ini akan dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 263-

274). Model yang dikembangkan oleh para peneliti tersebut terlihat dalam Gambar 2.2 berikut.

Gambar 2.2
Konsep Dasar Kohli, Shervani dan Callagalla (1998)

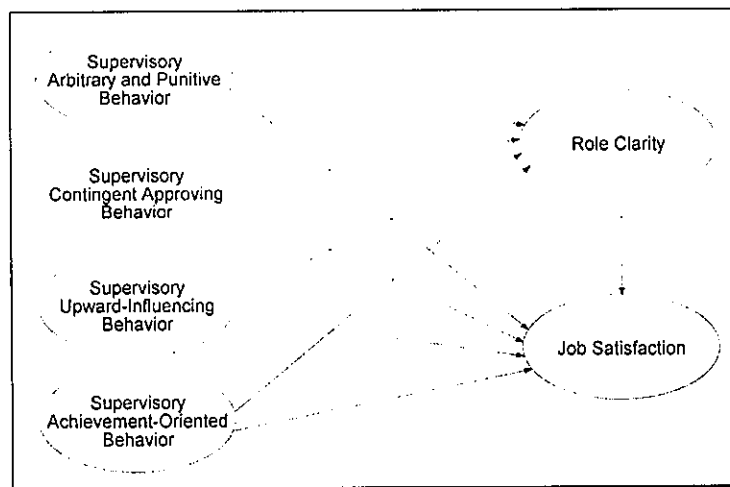


Sumber : Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 265)

Dalam kaitan antara perilaku *supervisor* terhadap kejelasan peran *salesman*, penelitian yang dilakukan oleh Kohli (1985, p. 424-433), juga relevan untuk dijadikan dasar acuan dalam penelitian ini. Kohli (1985, p. 424-433), dalam penelitian tersebut mencoba untuk menganalisis pengaruh *supervisory arbitrary and punitive behavior* (perilaku *supervisor* untuk sewenang-wenang dan menghukum), *supervisory contingent approving behavior* (perilaku *supervisor* untuk mengakui kelompok), *supervisory upward-influencing behavior* (perilaku *supervisor* untuk

mempengaruhi atasan) dan *supervisory achievement-oriented behavior* (perilaku *supervisor* untuk mengacu pada prestasi) terhadap kejelasan peran *salesman* dan beberapa variabel yang lain. Dalam Gambar 2.3 berikut, dapat dilihat model yang dikembangkan oleh Kohli (1985, p. 424-433), yang menggambarkan hubungan antar variabel yang khusus berkaitan dengan penelitian ini.

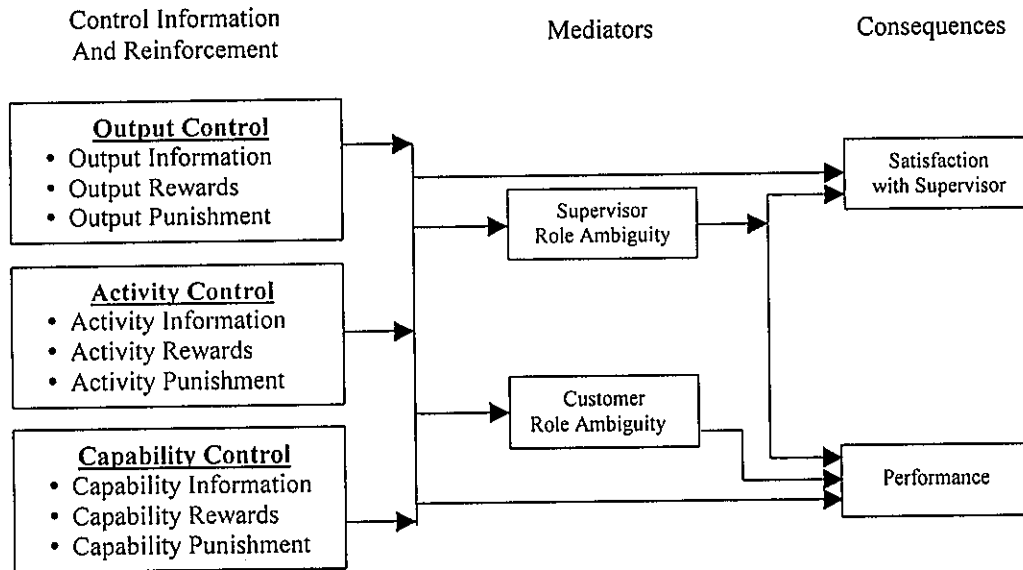
Gambar 2.3
Konsep Dasar Kohli (1985)



Sumber : Kohli (1985, p. 425)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105), kegiatan supervisi dihubungkan dengan *supervisor role ambiguity* dan *customer role ambiguity* sebagai mediator serta kepuasan pada *supervisor* dan kinerja *salesman* sebagai *consequences*. Model yang dikembangkan oleh para peneliti tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 2.4 berikut.

Gambar 2.4
Konsep Dasar Challagalla dan Shervani (1996)



Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p. 92)

2.3. Kinerja *Salesman*

Kinerja adalah variabel standar yang paling luas dipelajari dalam perilaku organisasi dan literatur Sumber Daya Manusia (Rich, 1997, p. 322). Kinerja *salesman* adalah suatu tingkat di mana *salesman* dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 95). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks *sales* atau penjualan, yang mana kinerja *salesman* sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan; penelitian yang menguji kinerja *salesman* telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus-menerus sejak 1918 (Rich, 1997, p. 322). Penelitian ini

juga akan meletakkan kinerja *salesman* sebagai sebuah konstruk yang akan dipengaruhi oleh orientasi *supervisor* melalui kejelasan peran *salesman*.

Pengukuran terhadap kinerja *salesman* yang dilakukan dalam penelitian ini, didasarkan pada penilaian pribadi *supervisor* dan / atau *salesman* itu sendiri. Beberapa penelitian membenarkan metode ini. Penilaian laporan kinerja yang dilakukan oleh responden yang bersangkutan, tidak membawa pada hasil penelitian yang signifikan bias. Leong, Randall dan Cote (1994, p. 61) menemukan bahwa interkorelasi yang relatif rendah di antara konstruk-konstruk yang dianalisis pada penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penilaian sendiri tidak menimbulkan bias yang signifikan. "*Given the relatively low intercorelations between constructs observed in the present study ..., it seems unlikely the self reports introduced significant bias*" (Leong, Randall dan Cote, 1994, p. 61). Oleh karena itu, kinerja *salesman* akan diukur dalam penelitian ini melalui beberapa indikator kinerja yang akan dinilai oleh *salesman* dan *supervisor* yang bersangkutan.

2.4. Kejelasan Peran *Salesman*

Disebutkan oleh VandeWalle dan Cummings (1997, p. 391), sebuah *goal orientation* atau orientasi pada sasaran memiliki tiga pola karakteristik yang menjelaskan bagaimana seseorang mengartikan dan menanggapi situasi yang menunjang prestasi kerja. Karakteristik yang pertama berkaitan dengan kemampuan untuk mengendalikan atribut-atribut individu yang dimiliki oleh seseorang. Artinya di

sini sebuah orientasi pada sasaran dikembangkan dari sesuatu atribut yang dimiliki oleh seseorang, yang dipandang berpengaruh pada prestasi kerja. Kejelasan peran merupakan salah satu atribut yang dimiliki oleh individu yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Disebutkan oleh Breugh dan Colihan (1994, p. 191), kebutuhan untuk mengurangi ketidakjelasan atas sesuatu pekerjaan merupakan pembentuk utama perilaku manusia. *"In fact, ... the need to reduce uncertainty is a primary determinant of human behavior"* (Breugh dan Colihan, 1994, p. 191).

Karakteristik yang kedua, disebutkan oleh VandeWalle dan Cummings (1997, p. 391), sebuah orientasi pada sasaran menunjukkan cara pandang seseorang tentang sesuatu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran tertentu. Kejelasan peran merupakan salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang. Disebutkan oleh Breugh dan Colihan (1994, p. 191), sejumlah peneliti telah berpendapat bahwa akibat negatif dari ketidakjelasan peran, dihasilkan dari kenyataan bahwa ketidakjelasan peran mengganggu pencapaian sasaran. *"A number of researchers ... have suggested that the negative consequences of role ambiguity result from the fact that role ambiguity interferes with goal accomplishment"* (Breugh dan Colihan, 1994, p. 191).

Karakteristik yang ketiga menjelaskan bahwa sebuah orientasi pada sasaran menunjukkan bagaimana sesuatu akan mempengaruhi individu dalam menanggapi kesulitan atau kegagalan menyelesaikan suatu tugas tertentu (VandeWalle dan Cummings, 1997, p. 391)). Kejelasan peran merupakan syarat penting bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Disebutkan oleh

Breaugh dan Colihan (1994, p. 193) bahwa ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena ketidakjelasan peran akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. "*We believe that, ... role ambiguity is negatively associated with employee satisfaction and performance because ... it interferes with the performance of job duties*" (Breaugh dan Colihan, 1994, p. 193). Sehingga dengan demikian cukup beralasan bila kejelasan peran merupakan salah satu bagian dari *goal orientation* atau dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kejelasan peran merupakan salah satu orientasi *salesman*.

Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 335) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *role clarity* atau kejelasan peran adalah suatu tingkat di mana seorang *salesman* dapat memastikan atau mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini *role clarity* dipandang sebagai *antonym* atau lawan kata dari *role ambiguity* atau ketidakjelasan peran. "*the term 'role clarity' refers to the degree to which required information is provided about how the employee is expected to perform his or her job. Role clarity, therefore, is used in this study as an antonym of role ambiguity*" (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 335).

Disebutkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 94), bahwa *salesman* yang tidak memperoleh kejelasan tentang dukungan dan apa yang menjadi permintaan dari *supervisor*, mungkin akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang lebih besar. Kegelisahan, ketegangan dan ketidakpuasan yang seperti ini akan berpengaruh pada kinerja, dan mungkin akan menghasilkan bertambah besarnya

biaya rekrutmen dan biaya pelatihan karena meningkatnya pergantian karyawan (Teas, Wacker dan Hughes, p. 356).

Bukti-bukti ilmiah yang menghubungkan keterkaitan antara variabel ketidakjelasan peran dengan variabel pekerjaan yang lain, secara empirik signifikan dalam situasi manajemen penjualan, beberapa penelitian telah menemukan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap minat bekerja, kesempatan untuk promosi atau kenaikan pangkat, keseluruhan kepuasan kerja, dan berpengaruh negatif pada ketegangan kerja serta pada kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 356). Disebutkan oleh Breaugh dan Colihan (1994, p. 191), bila karyawan kekurangan informasi yang berkaitan dengan apa yang diharapkan oleh *supervisor* atau karyawan yang bersangkutan merasa tidak pasti atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka, hal ini dapat menghambat atau mengganggu kinerja karyawan dan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Dilakukan penelitian oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 98), dengan semakin rendahnya *supervisor role ambiguity* dan *customer role ambiguity*, informasi output, aktivitas dan kemampuan secara tidak langsung akan mempertinggi kinerja *salesman*, dengan menggarisbawahi bahwa penetapan sasaran, *monitoring*, dan umpan balik pada semua tipe informasi akan membawa pada kinerja yang lebih unggul. "*By lowering supervisor and customer role ambiguity, output, activity, and capability information indirectly enhance salesperson performance, which underscores that goal-setting, monitoring, and feedback of all types lead to higher*

performance” (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 98). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1

Semakin tinggi kejelasan peran *salesman*, semakin tinggi kinerja *salesman*.

2.5. Orientasi Hasil Akhir

Supervisor atau pengawas *salesman* yang memiliki orientasi terhadap hasil akhir adalah *supervisor* yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh *salesman* yang berada di bawah otoritasnya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan dan pangsa pasar yang dihasilkan oleh *salesman*, mengamati atau mengukur perolehan penjualan yang dihasilkan dan menyediakan *feed back* atau umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir. Seluruh perhatian *supervisor* kepada *salesman* yang meliputi penetapan sasaran, *monitoring* dan pemberian umpan balik ditujukan untuk pencapaian hasil akhir.

Disebutkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 264), bahwa ketika *supervisor* menekankan akan pentingnya hasil akhir, mereka akan memberi kebebasan kepada *salesman* untuk menentukan strategi-strategi penjualan dan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan. *Supervisor* dengan orientasi hasil akhir menyediakan sedikit informasi kepada *salesman* mengenai bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil akhir yang

ditentukan, atau mengapa hal itu tidak dapat dipenuhi dengan baik. Orientasi *supervisor* pada hasil akhir berpijak pada konsep output atau pengendalian hasil.

Supervisor dengan orientasi pada hasil akhir pada dasarnya mengadopsi pendekatan pola kepemimpinan *laissez-faire* (Kohli, Shervani dan Callagalla, 1998, p. 265). *Laissez-faire* menerapkan supervisi yang minimum dan sedikit keterlibatan dengan bawahan (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 226). Walaupun pola kepemimpinan *laissez-faire* bisa saja memberikan beberapa perhatian tentang kinerja bawahan dan menyediakan beberapa pilihan sehubungan dengan bagaimana bawahan melaksanakan tugasnya, mereka pada umumnya melepaskan tanggung jawabnya dan menghindari pengambilan keputusan (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 226).

Pola supervisi *laissez-faire* mendorong bawahan untuk cenderung bertindak sendiri. Dengan kondisi yang demikian karyawan akan “kehilangan” informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya, sehingga mereka kekurangan kejelasan mengenai bagaimana melaksanakan tugas-tugas mereka (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 227). Temuan yang dihasilkan dari penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tersebut menyimpulkan bahwa pola kepemimpinan ini ternyata tidak berhubungan dengan indikator-indikator kinerja. “... *laissez-faire leadership... it is not related, though, to job satisfaction, role ambiguity* ...”(Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 231).

Ketika *supervisor* mengadopsi orientasi hasil akhir, evaluasi mereka pada *salesman* menyatu pada sasaran pencapaian hasil akhir. Penekanan yang kuat pada

hasil akhir akan membantu perkembangan hasil akhir, sehingga membantu perkembangan orientasi ekstrinsik *salesman* (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 266). Fulk dan Wendler (1982) dalam Kohli (1985, p. 426) menemukan dukungan ilmiah yang menyebutkan adanya hubungan yang positif antara sikap atau perilaku *supervisor* yang berorientasi pada *achievement* atau prestasi dengan kejelasan peran *salesman*, sama halnya dengan kepuasan *salesman* pada supervisi itu sendiri. Hal ini searah dengan Klimoski dan Hayes (1980) dalam Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 227) yang menyebutkan bahwa instruksi atasan yang bersifat eksplisit sehubungan dengan apa yang dibutuhkan oleh bawahan akan berhubungan negatif dengan *role conflict* dan *role ambiguity*, sehingga dapat dikatakan berhubungan positif terhadap kejelasan peran.

Sedangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 96), ditemukan bahwa informasi yang diberikan berkaitan dengan output atau hasil akhir akan berpengaruh negatif terhadap *supervisor role ambiguity* atau ketidakjelasan persepsi *salesman* tentang apa yang diharapkan oleh *supervisor*-nya. *Output information* atau informasi hasil akhir adalah indikator-indikator orientasi hasil akhir. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa orientasi hasil akhir berhubungan positif dengan kejelasan peran *salesman*. Disebutkan oleh para peneliti tersebut, "*H₁ states that output, activity, and capability information lower supervisor role ambiguity. As we expected, all three types of control information are negatively related to supervisor role ambiguity*" (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 96). Oleh

karena itu dalam kaitan antara orientasi hasil akhir dengan kejelasan peran *salesman*, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 2

Semakin tinggi orientasi hasil akhir, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

2.6. Orientasi Aktivitas

Supervisor dengan orientasi pada aktivitas akan menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan *salesman*. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu, menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara koresponden, dll. (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264). *Supervisor* dengan orientasi aktivitas, mengarahkan perhatiannya pada aktivitas *salesman*, mengamati apakah *salesman* melakukan aktivitas itu, dan memberitahukan bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan dalam dimensi ini. Untuk aktivitas rutin yang seperti ini, pembuktian ilmiah beranggapan bahwa seseorang akan memilih supervisi yang rendah atau tidak terlalu ketat (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 267). Supervisi akan dirasakan sebagai sesuatu yang berlebihan dan sebagai sebuah pengawasan yang tidak perlu.

Karena orientasi aktivitas cenderung dekat dengan sifat dasar, *supervisor* akan lebih sering memonitor dan berkomunikasi dengan *salesman*. Komunikasi yang sering dan supervisi yang lebih ketat mungkin akan meningkatkan kepekaan *salesman* pada evaluasi dari *supervisor*, yang membuat mereka lebih tertarik untuk

dianggap mampu dan memiliki kinerja yang tinggi oleh *supervisor* (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 266). *Supervisor* yang berorientasi pada aktivitas adalah *supervisor* yang lebih menekankan pada penyampaian *activity information* kepada *salesman* di bawah otoritasnya. *Activity information* meliputi perincian sasaran pada aktivitas rutin yang dilakukan oleh *salesman* seperti tingkat kunjungan, pengawasan dan penyediaan umpan balik pada pelaksanaan aktivitas *salesman*. “*Activity information involves specifying routine activity goals (e.g., call rate), monitoring salespeople, and providing feedback on activity performance*” (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 91). Dengan perhatian yang tinggi pada aktivitas rutin *salesman*, maka akan meningkatkan kedekatan dan komunikasi antara *supervisor* dan *salesman*. Dari penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 226), disebutkan bahwa kedekatan *supervisor* pada bawahan akan mendorong bawahan untuk merasa yakin dalam menemukan segala hal yang terkait dengan perannya.

Bukti-bukti ilmiah dalam kaitan antara orientasi aktivitas dan kejelasan peran menunjukkan bahwa orientasi pada aktivitas berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*. Dari penelitian yang dilakukan oleh Walker, Churchill dan Ford (1975) dalam Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 356) disebutkan bahwa pengaruh *salesman* dalam turut menentukan standar evaluasi prestasi dan kedekatan dalam hubungan antara *supervisor* dengan *salesman* (yang merupakan ciri orientasi aktivitas) berhubungan negatif dengan *role ambiguity* atau ketidakjelasan peran yang dalam hal ini adalah lawan dari kejelasan peran. Kedekatan komunikasi yang timbul dari tipe orientasi *supervisor* pada aktivitas berkaitan dengan kegiatan *monitoring*

atau pengawasan yang dilakukan. *Supervisor* dengan orientasi pada aktivitas cenderung untuk melakukan *monitoring* yang ketat terhadap aktivitas rutin *salesman*. Kegiatan *monitoring* yang demikian akan lebih meningkatkan komunikasi antara *salesman* dengan *supervisor*-nya yang dapat berdampak pada turut dilibatkannya *salesman* dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan aktivitas *salesman*. Disebutkan oleh Johlke dan Duhan (2000, p. 157), karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan aktivitasnya dapat mengurangi tingkat ambiguitas peran dari karyawan yang bersangkutan. Ambiguitas peran adalah sebuah fungsi dari kurangnya informasi dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, karyawan yang memperoleh kejelasan atas apa yang seharusnya mereka lakukan akan mengalami ketidakpastian yang lebih kecil.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 99), ditemukan bahwa informasi yang berkaitan dengan aktivitas terbukti berpengaruh negatif terhadap *supervisor role ambiguity*, atau dapat dikatakan berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*, bahkan pengaruhnya lebih kuat bila dibandingkan *output information*. "... the results obtained here indicate that activity and capability information have stronger effects than output information on reducing role ambiguity and increasing satisfaction" (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 99). Oleh karena itu dalam kaitan antara orientasi aktivitas dengan kejelasan peran *salesman*, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 3

Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

2.7. Orientasi Kemampuan

Supervisor yang berorientasi pada kemampuan akan mengacu pada pengembangan keterampilan *salesman* yang dapat mempertinggi kualitas dari sikap atau tingkah laku *salesman*, seperti terlihat pada presentasi penjualan. *Supervisor* dengan orientasi pada kemampuan akan lebih menyerupai seorang *coach* atau pelatih yang berorientasi untuk meningkatkan kemampuan *salesman*, misalnya dalam keterampilan bernegosiasi atau keterampilan untuk menarik minat pelanggan. Supervisi yang demikian akan memberikan informasi tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas penjualan secara efektif, memonitor pembayaran dan menyediakan umpan balik kepada *salesman* yang khusus berkenaan dengan kemampuan mereka.

Disebutkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 266) bahwa menyediakan umpan balik yang menitikberatkan pada keterampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural *salesman*, sehingga akan memungkinkan dan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan sebuah tugas. Searah dengan hal ini, disebutkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 93), teori evaluasi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas; semakin tinggi motivasi intrinsik *salesman*, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan *salesman* pada prosedur penjualan. "*Higher intrinsic motivation, greater task interest, and better procedural knowledge are all likely to improve performance*" (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 93).

Orientasi *supervisor* pada kemampuan *salesman* akan mendorong *supervisor* untuk menyediakan *capability information* yang meliputi penetapan sasaran untuk tingkat keterampilan dan kemampuan tertentu dari *salesman*, *monitoring* dan penyediaan pedoman untuk meningkatkan kemampuan *salesman*. Penyediaan pedoman dan petunjuk bagi *salesman* untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, memberikan konsekuensi bagi *supervisor* untuk melakukan penilaian terhadap kemampuan *salesman*. Komitmen ini akan mendorong *supervisor* untuk menyediakan waktu dan upaya dalam memberikan pedoman untuk meningkatkan kemampuan *salesman*. Sehingga menjadikan *supervisor* dapat memahami kekuatan dan kelemahan dari *salesman* serta menyediakan *tips* dan pengetahuan yang berguna bagi peningkatan kemampuan *salesman* (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 267).

Hal ini akan memotivasi *salesman* untuk menunjukkan hasil yang baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh *supervisor* dan meningkatkan kepekaan *salesman* pada penilaian *supervisor*. Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 91) disebutkan bahwa *capability information* ternyata juga memberikan pengaruh pada peningkatan komunikasi antara *supervisor* dan *salesman*. Hal ini dapat terjadi karena komitmen *supervisor* untuk menyediakan pedoman pada peningkatan kemampuan *salesman* akan berdampak pada peningkatan interaksi antara *supervisor* dan *salesman* yang bersangkutan. Interaksi yang tinggi antara *supervisor* dan *salesman* akan membawa pada peningkatan komunikasi yang pada akhirnya seperti halnya orientasi *supervisor* pada aktivitas, hal ini akan membawa

pada peningkatan pengetahuan *salesman* atas apa yang diharapkan oleh *supervisor* terhadap kemampuan yang dimiliki oleh *salesman*.

Komunikasi antara *supervisor* dan *salesman* dalam kaitannya dengan umpan balik, seperti dalam penilaian periodik yang dilakukan oleh *supervisor* pada kemampuan *salesman*, dapat meningkatkan pengertian *salesman* tentang pengharapan dari *supervisor* dan dari anggota organisasi yang lain. Peningkatan pengertian ini akan menghasilkan peningkatan kejelasan peran (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 356). Jika seorang *salesman* ditawarkan suatu kesempatan oleh pengawasnya untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh pada daerah / wilayahnya, maka *salesman* dan *supervisor* yang bersangkutan cenderung memiliki pandangan yang sama tentang persepsi tugas / peran masing-masing. Persamaan ini akan mencerminkan kejelasan peran *salesman* yang semakin tinggi (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 356).

Disebutkan oleh Jones et al. (1996, p. 21-22), komunikasi yang konstan atau terus-menerus pada perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi, komunikasi pada bagaimanaantisipasi terhadap perubahan-perubahan tersebut akan mempengaruhi *salesman*, dan pemodelan dalam penerimaan dari perubahan-perubahan tersebut, adalah contoh-contoh pemahaman pimpinan dan klarifikasi perilaku yang dapat membuat perbedaan yang signifikan dalam mengurangi konflik peran dan ambiguitas peran. Komunikasi yang diwujudkan dalam penyampaian umpan balik pada kemampuan *salesman*, yang mendorong pada partisipasi *salesman* dalam pengambilan keputusan, secara keseluruhan akan mendorong pada kejelasan

peran *salesman*. Disebutkan oleh Agarwal dan Ramaswami (1993, p. 64), partisipasi dalam pengambilan keputusan akan membentuk kemampuan akan informasi tentang pengharapan-pengharapan atas peran dan dapat meningkatkan jumlah dan akurasi dari informasi yang dimiliki *salesman* pada praktek-praktek pekerjaan, hal ini pada akhirnya mengurangi ambiguitas peran.

Dilakukan penelitian oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 98), *supervisor* yang menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan *salesman*, akan menambah motivasi intrinsik *salesman*, menjadikan *salesman* menikmati hubungan yang lebih dekat dan lebih produktif dengan *supervisor*, dan mempertinggi bakat menjual mereka. Hal ini pada gilirannya akan mengarahkan pada semakin rendahnya ketidakjelasan peran.

"Sales managers who emphasize improvement of skills and abilities and reward salespeople for such improvements are likely to increase salespeople's intrinsic motivation, enjoy a closer and more productive relationship with them, and improve their selling aptitude. This, in turn, leads to lower role ambiguity ..." (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 98).

Sehingga dengan demikian, searah dengan Challagalla dan Shervani (1996, p. 98), orientasi *supervisor* pada kemampuan *salesman* diharapkan akan dapat meningkatkan kejelasan peran *salesman*. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

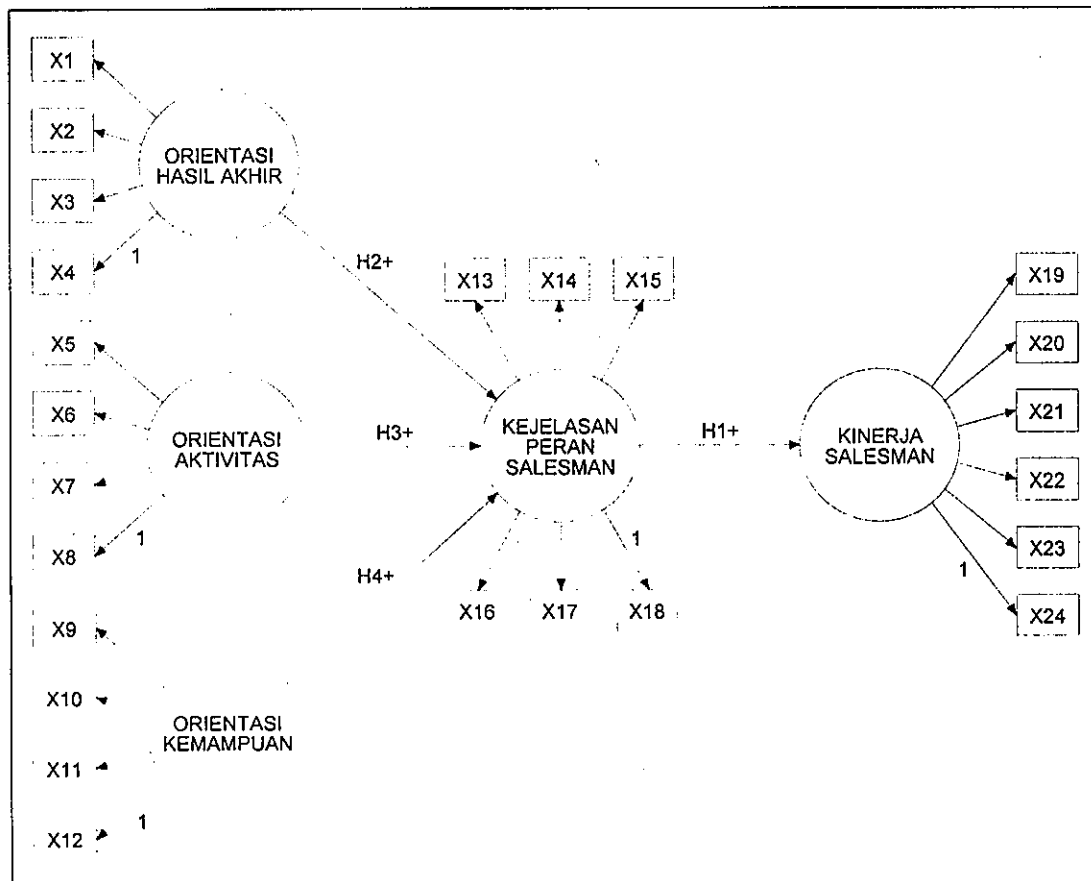
Hipotesis 4

Semakin tinggi orientasi kemampuan, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti disajikan dalam Gambar 2.5 berikut ini:

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis

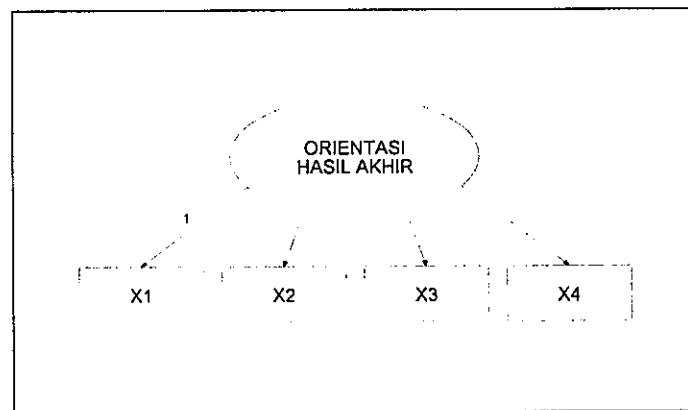


Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Atribut orientasi hasil akhir dibentuk oleh empat indikator yang meliputi *item-item* pertanyaan yang berhubungan dengan orientasi *supervisor* pada hasil akhir.

Empat indikator yang dipergunakan dalam variabel ini mengacu pada *item-item* yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272) serta Challagalla dan Shervani (1996, p. 100), seperti terlihat dalam Gambar 2.6 berikut ini.

Gambar 2.6
Model Variabel Orientasi Hasil Akhir



Keterangan:

X1 : informasi hasil akhir

X2 : umpan balik hasil akhir

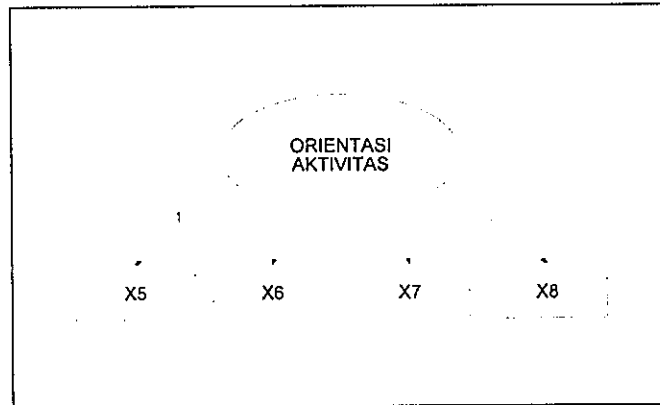
X3 : *monitoring* hasil akhir

X4 : evaluasi hasil akhir

Sumber : Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 272) serta Challagalla dan Shervani (1996, p. 100)

Atribut orientasi aktivitas dibentuk oleh empat indikator yang meliputi *item-item* pertanyaan yang berhubungan dengan orientasi *supervisor* pada aktivitas. Empat indikator yang dipergunakan dalam variabel ini mengacu pada *item-item* yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272) serta Challagalla dan Shervani (1996, p. 100), seperti terlihat dalam Gambar 2.7 berikut ini.

Gambar 2.7
Model Variabel Orientasi Aktivitas



Keterangan:

X5 : informasi aktivitas

X6 : umpan balik aktivitas

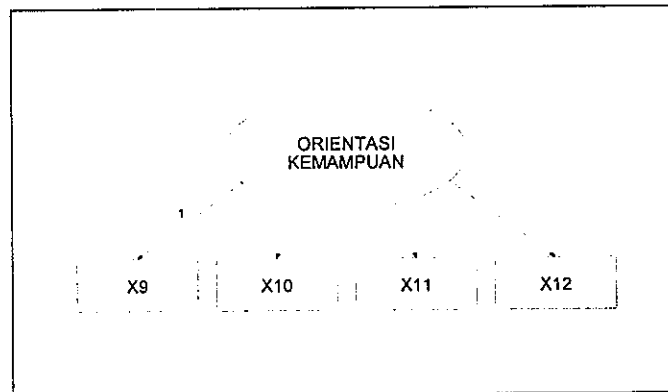
X7 : *monitoring* aktivitas

X8 : evaluasi aktivitas

Sumber : Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 272) serta Challagalla dan Shervani (1996, p. 100)

Atribut orientasi kemampuan dibentuk oleh empat indikator yang meliputi *item-item* pertanyaan yang berhubungan dengan orientasi *supervisor* pada kemampuan *salesman*. Empat indikator yang dipergunakan dalam variabel ini mengacu pada *item-item* yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272) serta Challagalla dan Shervani (1996, p. 101), seperti terlihat dalam Gambar 2.8 berikut ini.

Gambar 2.8
Model Variabel Orientasi Kemampuan



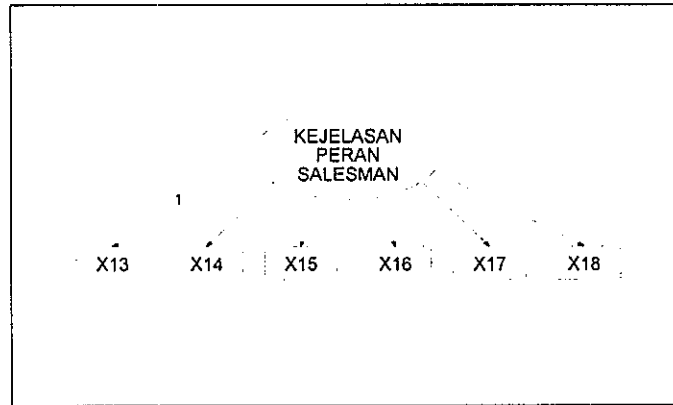
Keterangan:

- X9 : informasi kemampuan
- X10 : umpan balik kemampuan
- X11 : *monitoring* kemampuan
- X12 : evaluasi kemampuan

Sumber : Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 272) serta Challagalla dan Shervani (1996, p. 101)

Atribut kejelasan peran *salesman* dibentuk oleh enam indikator yang meliputi *item-item* pertanyaan yang berhubungan dengan kejelasan peran *salesman*. Enam indikator yang dipergunakan dalam variabel ini mengacu pada *item-item* yang dikembangkan oleh Rizzo, House dan Lirtzman (1970) dalam Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 358), Kohli (1985, p. 427), Mc. Gee, Ferguson dan Seers (1989) dalam Breaugh dan Colihan (1994, p. 192), Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 235) serta Siguaw, Brown dan Widing (1994, p. 110), seperti terlihat pada Gambar 2.9 berikut ini.

Gambar 2.9
Model Variabel Kejelasan Peran *Salesman*



Keterangan:

X13 : kejelasan keahlian

X14 : kejelasan tujuan dan sasaran

X15 : kejelasan untuk mengatur pekerjaan

X16 : kejelasan tanggung jawab

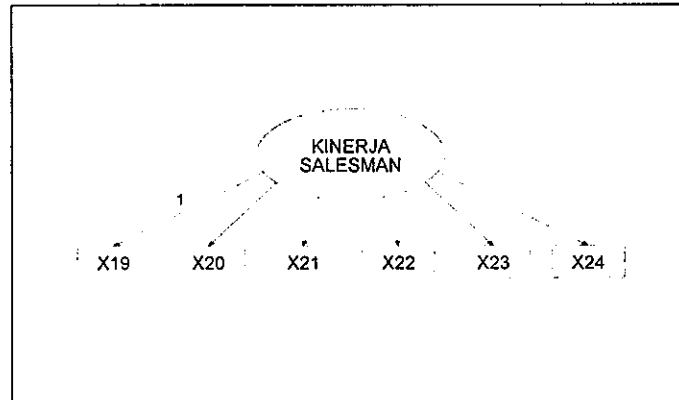
X17 : kejelasan harapan pihak lain

X18 : kejelasan pekerjaan

Sumber : Rizzo, House dan Lirtzman (1970) dalam Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 358), Kohli (1985, p. 427), Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 235) serta Siguaw, Brown dan Widing (1994, p. 110)

Atribut kinerja *salesman* dibentuk oleh enam indikator yang meliputi *item-item* pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja *salesman*. Enam indikator yang dipergunakan dalam variabel ini mengacu pada *item-item* yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272) serta Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p. 47), seperti terlihat pada Gambar 2.10 berikut ini.

Gambar 2.10
Model Variabel Kinerja *Salesman*



Keterangan:

- X19 : kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 : kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 : kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi
- X22 : kemampuan melampaui target penjualan
- X23 : kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X24 : kemampuan untuk membantu *supervisor* mencapai target

Sumber : Kohli, Shervani dan Callagalla (1998, p. 272) serta Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p. 47)

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut. Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, terbagi dalam dua tahap. Pada tahap pertama, atribut Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan merupakan variabel independen, dan atribut Kejelasan Peran *Salesman* sebagai variabel dependen. Pada tahap kedua, atribut Kejelasan Peran *Salesman* merupakan variabel independen dan atribut Kinerja *Salesman* sebagai variabel dependen. Selanjutnya mengenai hal ini, secara ringkas telah disajikan pada Tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.1
Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel / Atribut	Indikator	
Orientasi Hasil Akhir	Informasi hasil akhir	X1
	Umpan balik hasil akhir	X2
	<i>Monitoring</i> hasil akhir	X3
	Evaluasi hasil akhir	X4
Orientasi Aktivitas	Informasi aktivitas	X5
	Umpan balik aktivitas	X6
	<i>Monitoring</i> aktivitas	X7
	Evaluasi aktivitas	X8
Orientasi Kemampuan	Informasi kemampuan	X9
	Umpan balik kemampuan	X10
	<i>Monitoring</i> kemampuan	X11
	Evaluasi kemampuan	X12
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Kejelasan keahlian	X13
	Kejelasan tujuan dan sasaran	X14
	Kejelasan untuk mengatur pekerjaan	X15
	Kejelasan tanggung jawab	X16
	Kejelasan harapan pihak lain	X17
	Kejelasan pekerjaan	X18
Kinerja <i>Salesman</i>	Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang	X19
	Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi	X20
	Kemampuan menjual produk dengan <i>profit margin</i> yang tinggi	X21
	Kemampuan melampaui target penjualan	X22
	Kemampuan menjual produk baru dengan cepat	X23
	Kemampuan untuk membantu <i>supervisor</i> mencapai target	X24

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Tabel 2.2
Penentuan Variabel Dependen - Independen

Tahap	Variabel Dependen	Variabel Independen
I	Kejelasan Peran <i>salesman</i>	Orientasi Hasil Akhir Orientasi Aktivitas Orientasi Kemampuan
II	Kinerja <i>Salesman</i>	Kejelasan Peran <i>salesman</i>

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

2.9. Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

2.9.1. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan model seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi kejelasan peran *salesman*, semakin tinggi kinerja *salesman*.

H2 : Semakin tinggi orientasi hasil akhir, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

H3 : Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

H4 : Semakin tinggi orientasi kemampuan, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

2.9.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seperti terlihat dalam Tabel 2.3 dan pengukuran masing masing variabel yang disajikan dalam Tabel 2.4 berikut.

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Hipotesis	Definisi Operasional
H1 : Kejelasan Peran <i>salesman</i> → Kinerja <i>Salesman</i>	Kejelasan Peran <i>Salesman</i> adalah pemahaman <i>salesman</i> atas bagaimana dia melakukan suatu pekerjaan dan memenuhi apa yang diharapkan oleh pihak lain terkait dengan pekerjaannya.
	Kinerja <i>Salesman</i> adalah suatu tingkat atau derajat keberhasilan <i>salesman</i> dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.
H2 : Orientasi Hasil Akhir → Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Orientasi hasil akhir adalah orientasi <i>supervisor</i> yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dihasilkan oleh <i>salesman</i> , diwujudkan melalui kegiatan penyediaan informasi, evaluasi, <i>monitoring</i> dan pemberian umpan balik yang berkaitan dengan hasil akhir.
H3 : Orientasi Aktivitas → Kejelasan Peran <i>salesman</i>	Orientasi Aktivitas adalah orientasi <i>supervisor</i> yang lebih menekankan perhatiannya pada aktivitas dan rutinitas kegiatan <i>salesman</i> , misalnya pada aktivitas pengisian <i>call report</i> , aktivitas <i>sales call</i> , dll.
H4 : Orientasi Kemampuan → Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Orientasi Kemampuan adalah orientasi <i>supervisor</i> yang lebih menekankan pada kemampuan <i>salesman</i> , misalnya pada kemampuan melakukan presentasi, negosiasi, komunikasi, dll.; seluruh kegiatan pengawasan yang dilakukan ditujukan pada kemampuan <i>salesman</i> .

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Tabel 2.4
Pengukuran Variabel Penelitian

Nama Variabel	Pengukuran	Sumber
Orientasi Hasil Akhir	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item untuk mengukur Orientasi Hasil Akhir.	Challagalla dan Shervani (1996, p. 100) Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272)
Orientasi Aktivitas	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item untuk mengukur Orientasi Aktivitas.	Challagalla dan Shervani (1996, p. 100) Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272)
Orientasi Kemampuan	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item untuk mengukur Orientasi Kemampuan.	Challagalla dan Shervani (1996, p. 101) Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272)
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 6 item untuk mengukur Orientasi Kejelasan Peran.	Rizzo, House dan Lirtzman (1970) Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 358) Kohli (1985, p. 427) Mc. Gee, Ferguson dan Seers (1989) Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p. 235) Siguaw, Brown dan Widing (1994, p. 110)
Kinerja <i>Salesman</i>	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 6 item untuk mengukur Kinerja <i>Salesman</i> .	Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p. 47) Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 272)

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

2.10. Kesimpulan Bab II

Dalam bab ini telah dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang disusun berdasarkan dukungan dari literatur-literatur relevan, sebagai dasar perumusan

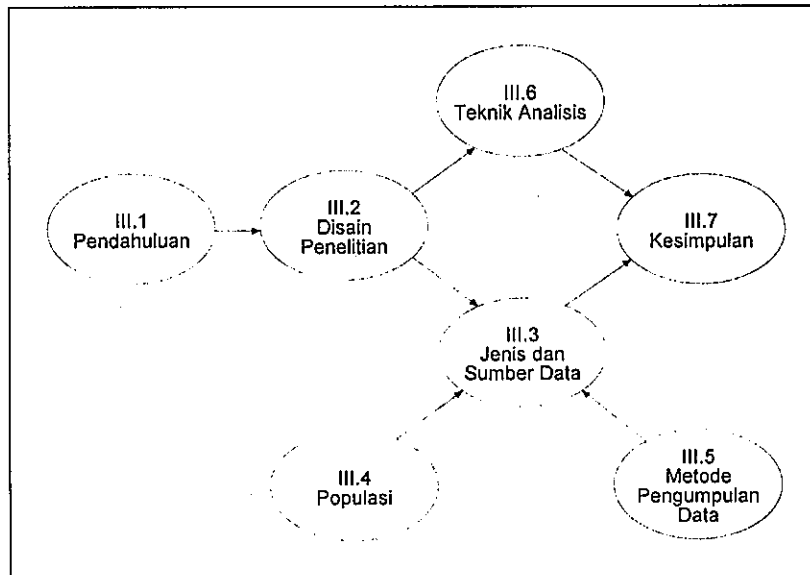
hipotesis dan pengembangan model yang dilakukan. Gambaran ringkas tentang apa yang diuraikan dalam bab ini telah diberikan dalam *literature review road map*. Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah disajikan dan dijadikan dasar bagi pengembangan penelitian ini selanjutnya, yang akan disampaikan dalam bab-bab berikut. Dengan dikembangkannya Bab II ini, diharapkan dapat memberikan kejelasan tentang apa yang akan dicapai oleh penelitian ini. Selanjutnya di dalam Bab III, akan disajikan metode penelitian yang merupakan gambaran dari lapangan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis model-model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai paparan dari *research field* atau lapangan penelitian untuk menganalisis konseptualisasi dari sebuah model yang menghubungkan orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman*, dan kinerja *salesman*. Orientasi *supervisor* dilihat dari tiga variabel yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Untuk itu sebuah kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model telah diuraikan dalam Bab II, dan akan digunakan sebagai landasan teori pada pengembangan Bab III berikut ini. Untuk memudahkan pemahaman tentang pengembangan yang akan dilakukan dalam Bab III, garis-garis besarnya dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut.

Gambar 3.1
Garis-garis Besar Bab III



Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

3. 2. Disain Penelitian

Disebutkan oleh Zikmund (1994) dalam Ferdinand (1999, p. 72), terdapat tiga jenis penelitian, yaitu penelitian eksploratori, penelitian deskriptif dan penelitian kausal. Tabel 3.1 berikut ini menjelaskan secara ringkas ketiga jenis penelitian tersebut.

Tabel 3.1
Jenis-jenis Penelitian

	Penelitian Eksploratori	Penelitian Deskriptif	Penelitian Kausal
Petunjuk	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menjelaskan masalah yang meragukan. • Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai dimensi-dimensi permasalahan. • Biasanya dilakukan dengan harapan, penelitian selanjutnya akan dibutuhkan untuk menunjukkan fakta yang meyakinkan. • Membantu mewujudkan masalah dan mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk penelitian yang akan datang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan karakteristik suatu populasi atau fenomena. • Mencari untuk menentukan jawaban dari pertanyaan siapa, apa, kapan, di mana dan bagaimana. • Tidak menunjukkan jawaban untuk pertanyaan mengapa (sifat kausal). • Berdasarkan beberapa pemahaman sebelumnya dari dasar permasalahan penelitian. • Sifat dasarnya adalah analisa diagnosa. Penemuannya tidak menunjukkan fakta dari sebuah sifat kausal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel. • Peneliti mencari tipe-tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. • Menetapkan pendekatan kausal dan kejadian-kejadian yang berurutan. • Mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. • Mengenai kehadiran atau ketidakhadiran alternatif penjelasan yang masuk akal dari faktor-faktor kausal.
Pertanyaan	Ada apa dalam model	Apa nilai dan hubungan	Apa mengendalikan apa

Sumber : Zikmund (1994) dalam Ferdinand (1999, p. 72)

Penelitian ini termasuk dalam ketiga jenis penelitian tersebut di atas, sebab permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan dan digali dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, di mana penelitian-penelitian tersebut membutuhkan dukungan, pengujian dan pengembangan konseptualisasi dari fakta-fakta yang terbaru. Keseluruhan pengembangan yang dilakukan dalam penelitian ini, termasuk dalam pengumpulan data sampai dengan implikasi manajerial, dilakukan dengan menggunakan kombinasi dari ketiga jenis penelitian tersebut.

Penelitian eksploratori selain dikembangkan untuk mengolah hasil penelitian terdahulu, juga sangat membantu dalam perumusan dan identifikasi permasalahan bagi penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini, pengembangan yang dilakukan pada penyusunan Bab I dan Bab II, merupakan penelitian eksploratori. Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, menjelaskan pemahaman dari dasar-dasar teoritis dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian merumuskan hipotesis yang akan diuji. Hal ini juga dilakukan pada pengembangan Bab II.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang disusun untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan. Dari model penelitian yang telah dikembangkan tersebut, diharapkan dapat menjelaskan hubungan antar variabel dan sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dianalisis. Hal ini dilakukan dalam Bab III, Bab IV dan Bab V.

Dalam hal orientasi disain penelitian, pada Tabel 3.2 berikut ini disajikan pengembangan yang dilakukan oleh Miller (1991) dalam Ferdinand (1999, p. 73), yang menjelaskan beberapa orientasi disain penelitian bisnis. Sistematis dan proses objektif yang dilakukan dalam suatu penelitian bisnis, dikembangkan untuk mendapatkan, merekam dan menganalisis data yang dihasilkan dari penelitian tersebut (Zikmund, 1994 dalam Ferdinand, 1999, p. 74). Data yang diperoleh dari penelitian ini dikembangkan untuk memahami pengaruh orientasi *supervisor* terhadap kejelasan peran dan kinerja *salesman*. Berdasarkan beberapa kategori orientasi

penelitian tersebut, maka fokus, jenis dan orientasi dari penelitian ini digambarkan dalam Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.2
Orientasi Penelitian

Definisi Karakteristik	Basic (murni)	Terapan (kebijakan-tindakan-kegunaan)	Evaluasi (penaksiran-penilaian)
Sifat dasar dari permasalahan	Penelitian ilmu murni yang mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan.	Penelitian ilmu terapan yang mencari untuk memahami kelompok masalah dan untuk menyediakan kebijakan yang dibuat dengan baik berdasarkan pedoman untuk tindakan perbaikan.	Evaluasi penelitian untuk memperkirakan hasil dari metode terapan pada kelompok masalah atau hasil dari praktek umum.
Tujuan penelitian	Untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi.	Untuk menjamin kebutuhan pengetahuan yang dapat segera digunakan untuk membuat kebijakan yang dicari untuk menghilangkan atau mengurangi kelompok masalah.	Untuk menyediakan sebuah hasil perhitungan yang akurat secara sosial dari sebuah cara / program terapan dari sebuah kelompok masalah.
Pedoman teori	Memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji.	Memilih teori, petunjuk atau intuisi prasangka untuk menyelidiki dinamika dari sistem sosial.	Memilih teori untuk memantapkan masalah dalam pengamatan taksiran sebagai cara untuk mengkaitkan penemuan pada teori baru atau pendirian.
Ketepatan teknik	Formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data (observasi langsung, wawancara, kuisioner, skala pengukuran), statistik data, validasi atau penolakan hipotesis.	Mencari akses individu dan menanyakan pelaku-pelaku sebagai perasaan dan pikiran yang bersamaan, mendapatkan atribut-atribut dan membuat evaluasi mengenai faktor diri sendiri, yang lain, atau situasional, berkenaan penjelasan yang penting sebagai hipotesis yang telah diuji.	Menggunakan semua ketepatan teknik konvensional pada masalah.

Sumber : Miller (1991) dalam Ferdinand (1999, p. 73)

Tabel 3.3
Fokus, Jenis dan Orientasi Penelitian

Fokus Penelitian	Jenis Penelitian	Orientasi Penelitian
Untuk identifikasi variabel-variabel orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, orientasi kemampuan, kejelasan peran <i>salesman</i> dan kinerja <i>salesman</i> .	Eksploratori dan Deskriptif	Basic
Untuk analisis hubungan antara orientasi hasil akhir dengan kejelasan peran <i>salesman</i> .	Kausal	Terapan
Untuk analisis hubungan antara orientasi aktivitas dengan kejelasan peran <i>salesman</i> .	Kausal	Terapan
Untuk analisis hubungan antara orientasi kemampuan dengan kejelasan peran <i>salesman</i> .	Kausal	Terapan
Untuk analisis hubungan antara kejelasan peran <i>salesman</i> dengan kinerja <i>salesman</i> .	Kausal	Terapan

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer diminta karena kedekatannya dengan kebenaran dan pengendalian pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendisain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasil-hasilnya (Emory dan Cooper, 1991, p. 89). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Kuesioner yang diajukan disusun

berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan beberapa alternatif jawaban.

3.3.2. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

3.3.3. Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh para *supervisor* dan *salesman* yang dipandang memenuhi seluruh kriteria sebagai responden dalam penelitian ini.

3.4. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Sebuah populasi adalah kumpulan total dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat

membuat beberapa kesimpulan (Emory dan Cooper, 1991, p. 242). Untuk penelitian ini, populasi target yang ditetapkan adalah keseluruhan *supervisor* dan *salesman* yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang menjadi *dealer* utama untuk merek mobil Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang.

Penetapan obyek penelitian dilakukan dengan melihat batasan-batasan sebagai berikut:

- a. Perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah *main dealer* atau *dealer* resmi / *dealer* utama dari merek-merek mobil Isuzu dan Daihatsu
- b. *Dealer* resmi tersebut berlokasi dan memiliki area pemasaran di Kota Semarang dan sekitarnya
- c. *Dealer* resmi tersebut hanya menjual mobil-mobil baru

Pada Tabel 3.4 berikut ini, dapat dilihat perusahaan-perusahaan yang memenuhi kualifikasi tersebut, berikut populasi *supervisor* dan *salesman* yang terdapat pada masing-masing perusahaan.

Tabel 3.4
Obyek Penelitian dan Populasinya

No.	Nama Perusahaan	Dealer	Supervisor	Salesman
1.	PT. Karya Zirang Utama – Isuzu	Isuzu	8	40
2.	PT. Astra International Isuzu Sales Operation	Isuzu	3	19
3.	PT. Karya Zirang Utama – Daihatsu	Daihatsu	4	20
4.	PT. Astra International Tbk. – Daihatsu	Daihatsu	1	9
Jumlah			16	88
Jumlah Total			104	

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM, maka jumlah responden minimum adalah sebanyak 100 orang. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 43) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. Dilakukan penelitian oleh Ferdinand, "... ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM ... bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik ... maka jumlah sampel minimum adalah 100 ..." (Ferdinand, 2000, p. 43-44).

Dengan jumlah populasi sebanyak 104, maka penelitian ini akan dilakukan pada keseluruhan populasi, untuk memenuhi syarat-syarat dilakukannya analisis SEM. Sehingga dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan sampel. "Metode pengumpulan data yang demikian itu dinamakan *sensus*. Jadi *sensus* berarti pencatatan yang menyeluruh (*complete enumeration*) terhadap elemen-elemen yang menjadi obyek penyelidikan" (Supranto, 1986, p.36). Responden yang diambil adalah *supervisor* dan *salesman* dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Responden adalah karyawan pada perusahaan obyek penelitian yang memiliki jabatan, posisi dan struktur dalam organisasi sebagai *supervisor* serta *salesman* pada perusahaan terkait.
- b. Responden telah bekerja pada perusahaan terkait selama lebih dari tiga bulan.

- c. Responden di dalam melakukan aktivitasnya, merupakan *supervisor* atau *salesman* yang memiliki target individu dan mendapat evaluasi terhadap kinerja individu.

Dari 104 *supervisor* dan *salesman* yang ada dalam populasi, sebanyak tiga orang *salesman* belum memenuhi persyaratan masa kerja selama lebih dari tiga bulan; maka hanya terdapat 101 *supervisor* dan *salesman* yang memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut di atas, sehingga penelitian ini akan dilakukan pada 101 responden.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada *supervisor* dan *salesman* yang memenuhi kriteria sebagai responden. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self-reports*) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Adapun anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

60

94). Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari *supervisor* dan *salesman* yang ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju:

Sangat tidak setuju → Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat buruk sampai sangat bagus:

Sangat buruk → Sangat bagus

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini juga disertai dengan pertanyaan terbuka untuk mengetahui alasan atau tanggapan responden atas jawaban-jawaban yang diberikan pada masing-masing segmen. Bentuk pertanyaan terbuka tersebut adalah sebagai berikut:

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 1 – 4 tersebut :

.....

.....

Inti dari isi keseluruhan pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.5
Disain Inti Pertanyaan

Konstruk	Item-item Pertanyaan	Skala Pengukuran
Orientasi Hasil Akhir	Informasi hasil akhir Umpan balik hasil akhir <i>Monitoring</i> hasil akhir Evaluasi hasil akhir	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Aktivitas	Informasi aktivitas Umpan balik aktivitas <i>Monitoring</i> aktivitas Evaluasi aktivitas	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Kemampuan	Informasi kemampuan Umpan balik kemampuan <i>Monitoring</i> kemampuan Evaluasi kemampuan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Kejelasan keahlian Kejelasan tujuan dan sasaran Kejelasan untuk mengatur pekerjaan Kejelasan tanggung jawab Kejelasan harapan pihak lain Kejelasan pekerjaan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja <i>Salesman</i>	Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi Kemampuan menjual produk dengan <i>profit margin</i> yang tinggi Kemampuan melampaui target penjualan Kemampuan menjual produk baru dengan cepat Kemampuan untuk membantu <i>supervisor</i> mencapai target	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat buruk) sampai 10 (sangat bagus)

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

3.6. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis serta menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini karena kemampuannya untuk:

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
2. Mengakomodasi model yang meliputi variabel laten
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* atau analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel

2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, orientasi kemampuan, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman* saling mempengaruhi.

Menurut Ferdinand (2000, p. 30), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu pengembangan model teoritis, pengembangan *path diagram* atau diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan, memilih matriks input dan estimasi model, kemungkinan munculnya masalah identifikasi, evaluasi kriteria *goodness of fit*, serta interpretasi dan modifikasi model. Ketujuh langkah tersebut selengkapnya dapat dilihat pada penjelasan berikut.

3.6.1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

3.6.2. Pengembangan *path diagram* atau diagram alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok:

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

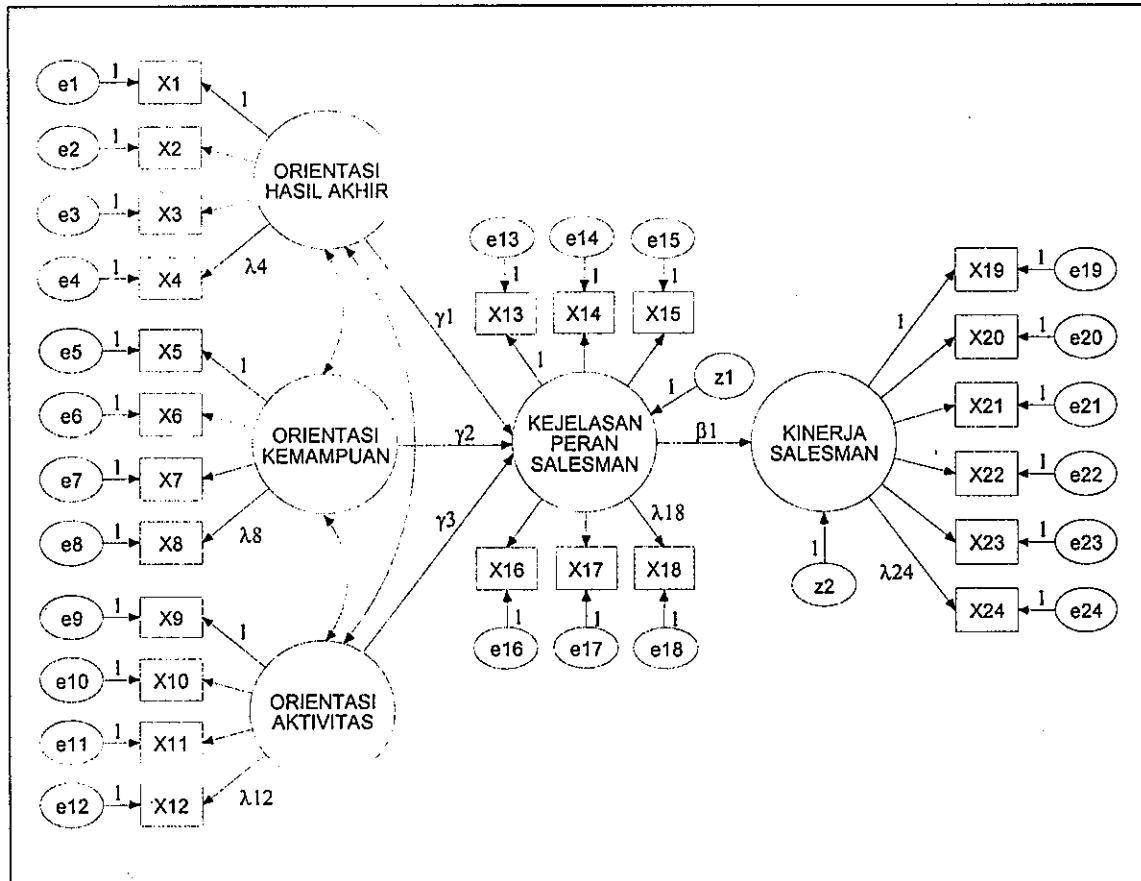
Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini.

Gambar 3.2
Diagram Alur Model Penelitian



Keterangan :

- X1 Informasi hasil akhir
- X2 Umpan balik hasil akhir
- X3 *Monitoring* hasil akhir
- X4 Evaluasi hasil akhir
- X5 Informasi aktivitas
- X6 Umpan balik aktivitas
- X7 *Monitoring* aktivitas
- X8 Evaluasi aktivitas
- X9 Informasi kemampuan
- X10 Umpan balik kemampuan
- X11 *Monitoring* kemampuan
- X12 Evaluasi kemampuan
- X13 Kejelasan keahlian
- X14 Kejelasan tujuan dan sasaran

- X15 Kejelasan untuk mengatur pekerjaan
- X16 Kejelasan tanggung jawab
- X17 Kejelasan harapan pihak lain
- X18 Kejelasan pekerjaan
- X19 Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 Kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi
- X22 Kemampuan melampaui target penjualan
- X23 Kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X24 Kemampuan untuk membantu *supervisor* mencapai target

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

3.6.3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

1. *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

Rumus 1 Persamaan Struktural

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error (1)

Sumber: Ferdinand (2000, p.41)

2. *Measurement model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen pengukuran mengidentifikasi variabel-variabel laten, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Persamaan-persamaan dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 3.6 dan Tabel 3.7 berikut ini.

Tabel 3.6
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ orientasi hasil akhir} + \epsilon_1$	$X13 = \lambda_{13} \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + \epsilon_{13}$
$X2 = \lambda_2 \text{ orientasi hasil akhir} + \epsilon_2$	$X14 = \lambda_{14} \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + \epsilon_{14}$
$X3 = \lambda_3 \text{ orientasi hasil akhir} + \epsilon_3$	$X15 = \lambda_{15} \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + \epsilon_{15}$
$X4 = \lambda_4 \text{ orientasi hasil akhir} + \epsilon_4$	$X16 = \lambda_{16} \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + \epsilon_{16}$
$X5 = \lambda_5 \text{ orientasi aktivitas} + \epsilon_5$	$X17 = \lambda_{17} \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + \epsilon_{17}$
$X6 = \lambda_6 \text{ orientasi aktivitas} + \epsilon_6$	$X18 = \lambda_{18} \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + \epsilon_{18}$
$X7 = \lambda_7 \text{ orientasi aktivitas} + \epsilon_7$	$X19 = \lambda_{19} \text{ kinerja } \textit{salesman} + \epsilon_{19}$
$X8 = \lambda_8 \text{ orientasi aktivitas} + \epsilon_8$	$X20 = \lambda_{20} \text{ kinerja } \textit{salesman} + \epsilon_{20}$
$X9 = \lambda_9 \text{ orientasi kemampuan} + \epsilon_9$	$X21 = \lambda_{21} \text{ kinerja } \textit{salesman} + \epsilon_{21}$
$X10 = \lambda_{10} \text{ orientasi kemampuan} + \epsilon_{10}$	$X22 = \lambda_{22} \text{ kinerja } \textit{salesman} + \epsilon_{22}$
$X11 = \lambda_{11} \text{ orientasi kemampuan} + \epsilon_{11}$	$X23 = \lambda_{23} \text{ kinerja } \textit{salesman} + \epsilon_{23}$
$X12 = \lambda_{12} \text{ orientasi kemampuan} + \epsilon_{12}$	$X24 = \lambda_{24} \text{ kinerja } \textit{salesman} + \epsilon_{24}$

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Tabel 3.7
Model Struktural

Kejelasan peran <i>salesman</i>	$\gamma_1 \text{ orientasi hasil akhir} + \gamma_2 \text{ orientasi aktivitas} + \gamma_3 \text{ orientasi kemampuan} + z_1$
Kinerja <i>salesman</i>	$\beta_1 \text{ kejelasan peran } \textit{salesman} + z_2$

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Sisi di sebelah kiri dari tiap persamaan pada model pengukuran yang diajukan merupakan variabel terukur dan sisi di sebelah kanan untuk variabel laten. Konstruk endogen pada penelitian ini adalah kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman*,

sedangkan konstruk eksogen pada penelitian ini adalah orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Seperti yang terlihat pada model, salah satu dari variabel terukur yang terdapat pada setiap variabel laten dikhususkan memiliki *factor loading* dari $\lambda = 1$, di mana λ digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang ada dalam membentuk sebuah faktor (Ferdinand, 2000, p. 16).

3.6.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 43) menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi di mana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 45), teknik estimasi model yang tersedia dalam AMOS 4.0 antara lain adalah:

- a. *Maximum Likelihood Estimation* (ML)
- b. *Generalized Least Square Estimation* (GLS)
- c. *Unweighted Least Square Estimation* (ULS)

- d. *Scale Free Least Square Estimation* (SLS)
- e. *Asymptotically Distribution-Free Estimation* (ADF)

Maximum Likelihood Estimation (ML) biasanya digunakan dalam penelitian yang memiliki ukuran sampel yang kecil (100-200 sampel). *Unweighted Least Square Estimation* (ULS) dan *Scale Free Least Square Estimation* (SLS) biasanya tidak menghasilkan uji x^2 , sedangkan *Generalized Least Square Estimation* (GLS) dan *Asymptotically Distribution-Free Estimation* (ADF) digunakan untuk ukuran sampel yang lebih besar. Karena penelitian ini menetapkan ukuran sampel sebanyak 100-200 responden, maka teknik estimasi model yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation*.

3.6.5. Kemungkinan Munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

3.6.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a. χ^2 - *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0.01$. *Cut-off value* untuk nilai *chi-square* dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan *degrees of freedom* (DF). Di mana dengan probabilitas sebesar 0.01 dan DF sebesar 245, ditetapkan bahwa *cut-off value* untuk *chi-square* ≤ 299.4165 .
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.

- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, x^2 dibagi DF-nya, disebut x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.94$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.8 berikut ini.

Tabel 3.8
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off value
X^2 – Chi-Square	≤ 299.4165
Significanced Probability	≥ 0.01
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

Sumber : Ferdinand (2000, p. 59)

3.6.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 1%. Bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.56) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar dari 2.56 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

3.7. Kesimpulan Bab III

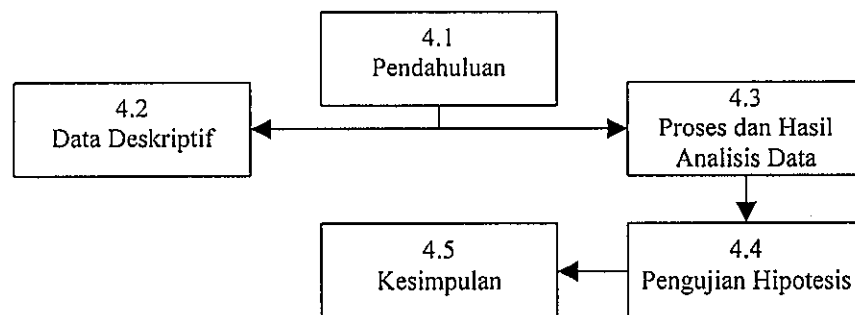
Bab ini telah menjelaskan metode penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Disain penelitian dan metode pengumpulan data telah diuraikan. Prosedur penentuan responden telah digambarkan dan proses pengukuran telah disajikan. Berikutnya dalam Bab IV, akan disajikan analisis data yang menggambarkan profil dari data yang diperoleh dan proses dalam menganalisis data tersebut. Hal ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau hipotesis yang sudah dikembangkan dalam bab-bab sebelumnya.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*. Outline Bab IV disajikan dalam Gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1
Outline Bab IV



Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam tesis ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

4.2. Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan data deskriptif yang diperoleh dari responden, yang dalam hal ini adalah *supervisor* dan *salesman* yang bekerja pada perusahaan-perusahaan *dealer* utama Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang. Responden yang ditentukan sebanyak 101 orang dengan kriteria dan syarat-syarat tertentu, seperti yang telah diuraikan pada Bab III.

4.2.1. Respon terhadap Orientasi Hasil Akhir

Dari pertanyaan terbuka atas tanggapan dan alasan responden terhadap orientasi hasil akhir, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.1
Respon terhadap Orientasi Hasil Akhir

Respon	Jumlah
Mendorong / memotivasi pencapaian target penjualan	31%
Sudah menjadi tugas / pekerjaan <i>supervisor</i>	27%
Pencapaian target penjualan adalah hal yang terpenting	23%
Membantu <i>salesman</i> memahami kekurangannya / kelemahannya dalam mencapai target	14%
<i>Supervisor</i> tidak perlu terlalu banyak mengatur <i>salesman</i>	5%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

4.2.2. Respon terhadap Orientasi Aktivitas

Dari pertanyaan terbuka atas tanggapan dan alasan responden terhadap orientasi aktivitas, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.2
Respon terhadap Orientasi Aktivitas

Respon	Jumlah
Sudah menjadi tugas / pekerjaan <i>supervisor</i>	29%
Mengevaluasi dan mengarahkan <i>salesman</i> melakukan pekerjaannya dengan baik	26%
Membantu dalam pemecahan masalah / kasus-kasus penjualan	22%
Hasil yang baik diperoleh dari proses (aktivitas penjualan) yang benar	15%
Mendorong kedekatan <i>supervisor</i> dengan <i>salesman</i>	8%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

4.2.3. Respon terhadap Orientasi Kemampuan

Dari pertanyaan terbuka atas tanggapan dan alasan responden terhadap orientasi kemampuan, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.3
Respon terhadap Orientasi Kemampuan

Respon	Jumlah
Kemampuan <i>salesman</i> adalah kunci keberhasilan menjual	37%
Meningkatkan profesionalisme dan kualitas <i>salesman</i>	25%
Sudah menjadi tugas / pekerjaan <i>supervisor</i>	16%
Mencegah timbulnya kesalahan dan meningkatkan tanggung jawab pada pekerjaan	16%
Mengembangkan potensi diri dan pengetahuan serta menunjang karir	6%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

4.2.4. Respon terhadap Kejelasan Peran *Salesman*

Dari pertanyaan terbuka atas tanggapan dan alasan responden terhadap kejelasan peran *salesman*, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.4
Respon terhadap Kejelasan Peran *Salesman*

Respon	Jumlah
Tujuan dalam bekerja / suatu keharusan	23%
Mendorong peningkatan kinerja	22%
Meningkatkan profesionalisme, kualitas dan keyakinan diri	19%
Mengarahkan <i>salesman</i> dalam melakukan pekerjaannya	18%
Meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan	18%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

4.2.5. Respon terhadap *Kinerja Salesman*

Dari pertanyaan terbuka atas tanggapan dan alasan responden terhadap kinerja *salesman*, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.5
Respon terhadap Kinerja *Salesman*

Respon	Jumlah
Satu hal yang sangat penting, perlu diperhatikan dan dikembangkan	28%
Kinerja adalah motivator dan sasaran utama dalam bekerja	25%
Kinerja tinggi, penghasilan <i>salesman</i> tinggi	24%
Kinerja dapat membantu meningkatkan keuntungan perusahaan	23%

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dari penelitian ini telah digambarkan dalam Gambar 2.5 pada Bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 24 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman*, seperti tersebut dalam Tabel 2.1 pada Bab II.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 3.2 pada Bab III yang dibuat berdasarkan Kerangka Pemikiran Teoritis pada Gambar 2.5 dalam Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian ini telah disusun seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 3.6 dan 3.7 pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Penelitian ini menggunakan 101 responden yang merupakan populasi dari *supervisor* dan *salesman* yang bekerja pada perusahaan-perusahaan dealer utama Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (>0.90).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti terlihat dalam Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness-of-fit Indices*)

Goodness of fit indices	Cut-off Value
χ^2 – Chi-square	≤ 299.4165
Significancy Probability	≥ 0.01
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.94

Sumber : Ferdinand (2000, p. 59)

7. Interpretasi dan modifikasi model

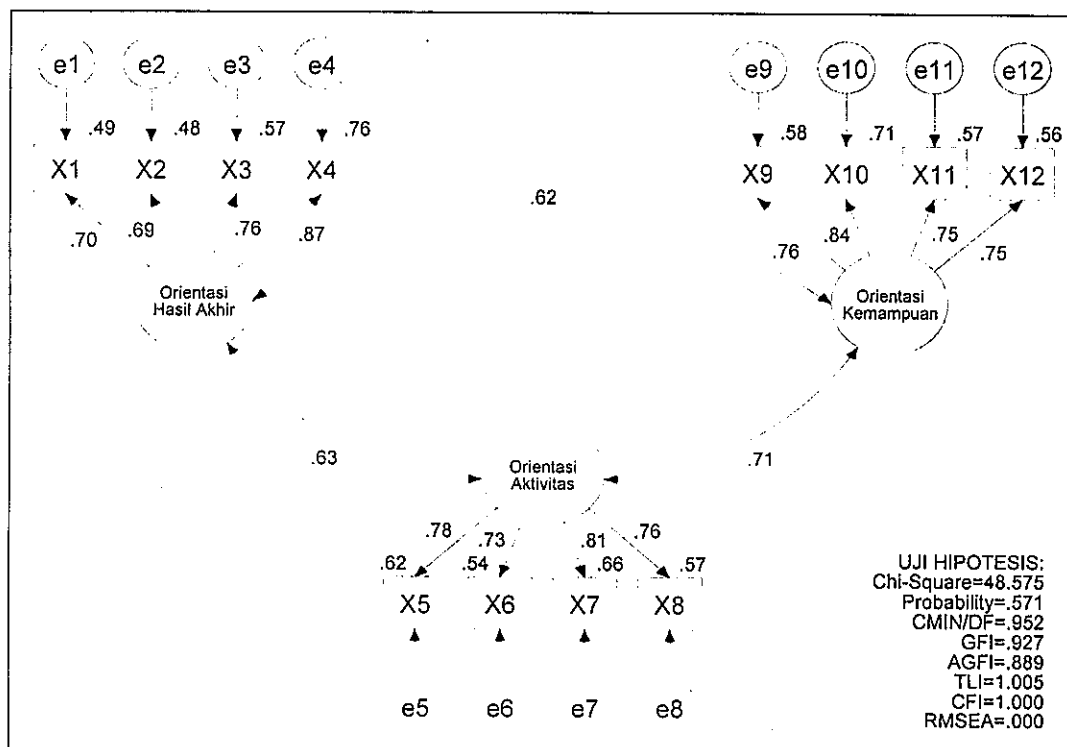
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

4.3. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel-variabel Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 berikut ini.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Hasil Akhir,
Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan:

- X1 : informasi hasil akhir
- X2 : umpan balik hasil akhir
- X3 : *monitoring* hasil akhir

- X4 : evaluasi hasil akhir
 X5 : informasi aktivitas
 X6 : umpan balik aktivitas
 X7 : *monitoring* aktivitas
 X8 : evaluasi aktivitas
 X9 : informasi kemampuan
 X10 : umpan balik kemampuan
 X11 : *monitoring* kemampuan
 X12 : evaluasi kemampuan

Tabel 4.7
*Standardized Regression Weight Orientasi Hasil Akhir,
 Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1	<--	Orientasi_Hasil Akhir	1.00			
X2	<--	Orientasi_Hasil Akhir	1.72	0.28	6.21	0.00
X3	<--	Orientasi_Hasil Akhir	1.79	0.26	6.84	0.00
X4	<--	Orientasi_Hasil Akhir	1.94	0.25	7.64	0.00
X9	<--	Orientasi_Kemampuan	1.00			
X10	<--	Orientasi_Kemampuan	1.18	0.14	8.35	0.00
X11	<--	Orientasi_Kemampuan	1.05	0.14	7.32	0.00
X12	<--	Orientasi_Kemampuan	0.89	0.12	7.46	0.00
X8	<--	Orientasi_Aktivitas	1.00			
X7	<--	Orientasi_Aktivitas	1.09	0.14	7.93	0.00
X6	<--	Orientasi_Aktivitas	1.04	0.15	6.93	0.00
X5	<--	Orientasi_Aktivitas	1.10	0.14	7.76	0.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R. \geq 2.56$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima. Sehubungan dengan tingkat atau koefisien korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel Orientasi *Supervisor*, hal ini belum tentu menunjukkan relasi-kausal yang tinggi di antara

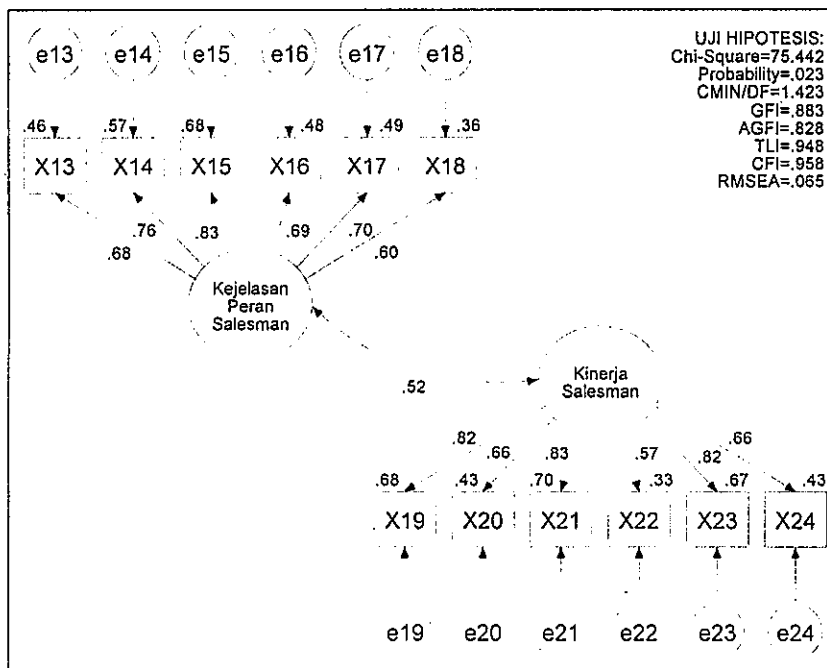
ketiga variabel tersebut. Ditambah dengan nilai P yang secara keseluruhan ≤ 0.01 , menunjukkan bahwa pada dasarnya ketiga variabel tersebut masih dapat dikatakan memiliki independensi di antara satu variabel dengan yang lain.

Disebutkan oleh Kartono (1990, p. 359), bahwa kenyataan yang menampilkan adanya korelasi yang “tinggi” itu belum tentu membuktikan adanya hubungan sebab-akibat atau relasi-kausal. Sebab, *sungguhpun semua rangkaian sebab-akibat itu pasti menunjukkan adanya korelasi, namun tidak semua korelasi menunjukkan adanya peristiwa sebab-akibat.*

4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu konstruk Kejelasan Peran *Salesman* dan Kinerja *Salesman*. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori yang hasil-hasilnya dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.8 berikut ini.

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori
Kejelasan Peran *Salesman* dan Kinerja *Salesman*



Keterangan:

- X13 : kejelasan keahlian
- X14 : kejelasan tujuan dan sasaran
- X15 : kejelasan untuk mengatur pekerjaan
- X16 : kejelasan tanggung jawab
- X17 : kejelasan harapan pihak lain
- X18 : kejelasan pekerjaan
- X19 : kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 : kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 : kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi
- X22 : kemampuan melampaui target penjualan
- X23 : kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X24 : kemampuan untuk membantu *supervisor* mencapai target

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Tabel 4.8
Standardized Regression Weight Kejelasan Peran Salesman dan Kinerja Salesman

		Estimate	S.E.	C.R.	P
X13	<-- Kejelasan_Peran_Salesman	1.00			
X14	<-- Kejelasan_Peran_Salesman	1.12	0.17	6.58	0.00
X15	<-- Kejelasan_Peran_Salesman	1.23	0.18	6.96	0.00
X16	<-- Kejelasan_Peran_Salesman	1.02	0.17	6.11	0.00
X17	<-- Kejelasan_Peran_Salesman	1.05	0.17	6.11	0.00
X18	<-- Kejelasan_Peran_Salesman	0.89	0.17	5.38	0.00
X24	<-- Kinerja_Salesman	1.00			
X23	<-- Kinerja_Salesman	1.31	0.19	6.86	0.00
X22	<-- Kinerja_Salesman	0.89	0.17	5.18	0.00
X21	<-- Kinerja_Salesman	1.37	0.20	6.76	0.00
X20	<-- Kinerja_Salesman	1.12	0.19	5.81	0.00
X19	<-- Kinerja_Salesman	1.31	0.19	6.74	0.00

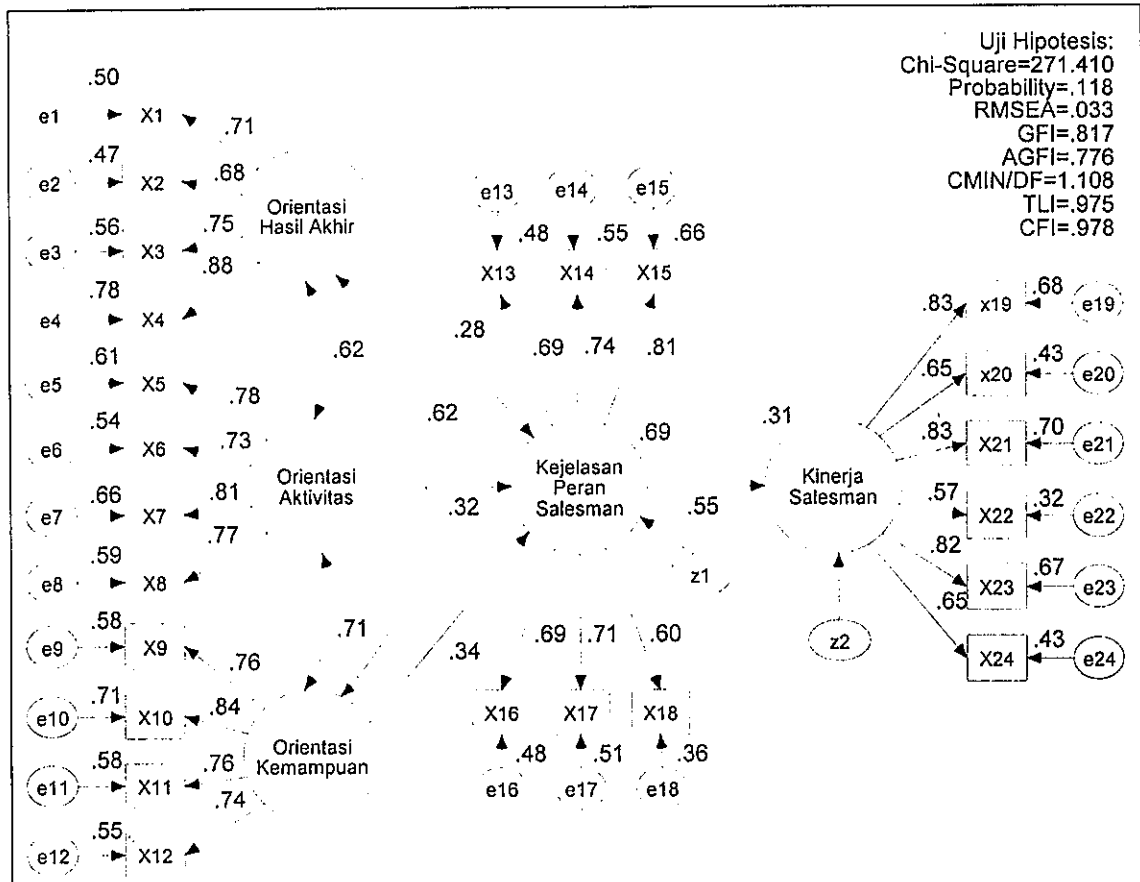
Sumber: dikembangkan oleh peneliti dalam tesis ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R. \geq 2.56$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima, termasuk indikator-indikator variabel *Kejelasan Peran Salesman*.

4.3.2 *Structural Equation Modeling (SEM)*

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.9 berikut ini.

Gambar 4.4
Structural Equation Modeling
Analisis Pengaruh Unsur Orientasi Supervisor
terhadap Kinerja Salesman melalui Kejelasan Peran Salesman



Keterangan:

- X1 : informasi hasil akhir
- X2 : umpan balik hasil akhir
- X3 : *monitoring* hasil akhir
- X4 : evaluasi hasil akhir
- X5 : informasi aktivitas
- X6 : umpan balik aktivitas
- X7 : *monitoring* aktivitas
- X8 : evaluasi aktivitas
- X9 : informasi kemampuan
- X10 : umpan balik kemampuan
- X11 : *monitoring* kemampuan
- X12 : evaluasi kemampuan

- X13 : kejelasan keahlian
- X14 : kejelasan tujuan dan sasaran
- X15 : kejelasan untuk mengatur pekerjaan
- X16 : kejelasan tanggung jawab
- X17 : kejelasan harapan pihak lain
- X18 : kejelasan pekerjaan
- X19 : kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 : kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 : kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi
- X22 : kemampuan melampaui target penjualan
- X23 : kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X24 : kemampuan untuk membantu *supervisor* mencapai target

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Tabel 4.9
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling
Analisis Pengaruh Unsur Orientasi Supervisor terhadap
Kinerja Salesman melalui Kejelasan Peran Salesman

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kejelasan_Peran_Salesman<--Orientasi_Hasil Akhir		0.18	0.08	2.68	0.00
Kejelasan_Peran_Salesman<--Orientasi_Kemampuan		0.30	0.12	2.73	0.00
Kejelasan_Peran_Salesman<--Orientasi_Aktivitas		0.23	0.10	2.56	0.00
Kinerja_Salesman<--Kejelasan_Peran_Salesman		0.62	0.16	3.93	0.00
X4 <-- Orientasi_Hasil Akhir		1.00			
X3 <-- Orientasi_Hasil Akhir		0.90	0.11	8.48	0.00
X2 <-- Orientasi_Hasil Akhir		0.86	0.12	7.26	0.00
X1 <-- Orientasi_Hasil Akhir		0.51	0.07	7.77	0.00
X8 <-- Orientasi_Aktivitas		1.00			
X7 <-- Orientasi_Aktivitas		1.07	0.13	8.05	0.00
X6 <-- Orientasi_Aktivitas		1.02	0.15	7.02	0.00
X5 <-- Orientasi_Aktivitas		1.08	0.14	7.88	0.00
X12 <-- Orientasi_Kemampuan		1.00			
X11 <-- Orientasi_Kemampuan		1.20	0.16	7.33	0.00
X10 <-- Orientasi_Kemampuan		1.33	0.16	8.11	0.00
X9 <-- Orientasi_Kemampuan		1.13	0.15	7.43	0.00
X21 <-- Kinerja_Salesman		1.37	0.20	6.75	0.00
X22 <-- Kinerja_Salesman		0.88	0.17	5.15	0.00
X23 <-- Kinerja_Salesman		1.32	0.19	6.85	0.00
X24 <-- Kinerja_Salesman		1.00			
X20 <-- Kinerja_Salesman		1.12	0.19	5.78	0.00
X19 <-- Kinerja_Salesman		1.32	0.20	6.74	0.00
X14 <-- Kejelasan_Peran_Salesman		1.23	0.21	5.81	0.00
X17 <-- Kejelasan_Peran_Salesman		1.21	0.21	5.69	0.00
X13 <-- Kejelasan_Peran_Salesman		1.15	0.21	5.52	0.00
X15 <-- Kejelasan_Peran_Salesman		1.36	0.22	6.14	0.00
X18 <-- Kejelasan_Peran_Salesman		1.00			
X16 <-- Kejelasan_Peran_Salesman		1.15	0.21	5.55	0.00

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 0.118. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, seperti terlihat dalam Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*
Analisis Pengaruh Unsur Orientasi *Supervisor* terhadap
Kinerja Salesman* melalui Kejelasan Peran *Salesman

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² – Chi-square	≤ 299.4165	271.410	Baik
Significancy Probability	≥ 0.01	0.118	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.033	Baik
GFI	≥ 0.90	0.817	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.776	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.108	Baik
TLI	≥ 0.95	0.975	Baik
CFI	≥ 0.94	0.978	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

4.3.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya seperti disajikan dalam Tabel 4.11. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* sebesar $-2.56 \leq C.R. \leq 2.56$ pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.11
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X15	5.00	10.00	-0.32	-1.29	-0.82	-1.68
X13	5.00	10.00	-0.35	-1.43	-1.01	-2.08
X14	5.00	10.00	-0.29	-1.17	-1.05	-2.15
X18	5.00	10.00	-0.36	-1.49	-0.97	-2.00
X17	5.00	10.00	-0.17	-0.68	-1.12	-2.30
X16	5.00	10.00	-0.32	-1.33	-1.13	-2.31
X19	5.00	10.00	-0.36	-1.49	-1.14	-2.33
X20	5.00	10.00	-0.55	-2.26	-1.11	-2.28
X24	5.00	10.00	-0.59	-2.44	-1.02	-2.10
X23	5.00	10.00	-0.29	-1.21	-1.22	-2.51
X22	5.00	10.00	-0.48	-1.96	-0.95	-1.96
X21	5.00	10.00	-0.47	-1.92	-1.14	-2.35
X9	5.00	10.00	-0.46	-1.87	-1.07	-2.19
X10	5.00	10.00	-0.31	-1.25	-1.24	-2.55
X11	5.00	10.00	-0.42	-1.74	-1.16	-2.38
X12	5.00	10.00	-0.61	-2.51	-0.65	-1.33
X5	5.00	10.00	-0.49	-2.01	-1.15	-2.35
X6	5.00	10.00	-0.42	-1.70	-1.24	-2.54
X7	5.00	10.00	-0.27	-1.11	-1.24	-2.55
X8	5.00	10.00	-0.24	-1.00	-1.21	-2.48
X1	7.00	10.00	-0.39	-1.58	-1.21	-2.48
X2	5.00	10.00	-0.48	-1.95	-1.17	-2.40
X3	5.00	10.00	-0.51	-2.07	-1.10	-2.25
X4	5.00	10.00	-0.45	-1.85	-0.96	-1.97
Multivariate					213.41	30.36

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

4.3.4. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers*.

4.3.4.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1.00 (Ferdinand, 2000, p. 94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Descriptives*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.12 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.12

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1) x1	101	-1.74233	1.03623	1.74E-15	1.0000000
Zscore(X2) x2	101	-1.62828	1.04146	-4.7E-16	1.0000000
Zscore(X3) x3	101	-1.80343	.98168	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X4) x4	101	-1.89090	1.06546	9.59E-16	1.0000000
Zscore(X5) x5	101	-1.71660	.98397	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X6) x6	101	-1.66361	1.02049	8.97E-16	1.0000000
Zscore(X7) x7	101	-1.62210	1.20259	-9.7E-16	1.0000000
Zscore(X8) x8	101	-1.70937	1.15851	-2.0E-15	1.0000000
Zscore(X9) x9	101	-1.98074	1.06888	4.67E-16	1.0000000
Zscore(X10) x10	101	-1.70104	1.16237	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X11) x11	101	-1.80713	1.05368	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X12) x12	101	-2.33264	1.01390	-9.4E-16	1.0000000
Zscore(X13) x13	101	-2.03831	1.10954	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X14) x14	101	-2.01426	1.11559	-8.5E-17	1.0000000
Zscore(X15) x15	101	-1.90034	1.22563	-2.3E-17	1.0000000
Zscore(X16) x16	101	-2.05911	1.09195	1.52E-15	1.0000000
Zscore(X17) x17	101	-1.83684	1.23470	5.27E-16	1.0000000
Zscore(X18) x18	101	-2.03028	1.10517	2.05E-15	1.0000000
Zscore(X19) x19	101	-1.83384	1.07839	-2.7E-15	1.0000000
Zscore(X20) x20	101	-1.75627	.96433	-1.6E-15	1.0000000
Zscore(X21) x21	101	-1.84206	.99404	3.68E-16	1.0000000
Zscore(X22) x22	101	-1.90346	1.09108	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X23) x23	101	-1.72073	1.16621	1.06E-15	1.0000000
Zscore(X24) x24	101	-2.11235	.93547	1.47E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	101				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

4.3.4.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak

Mahalonobis (the Mahalonobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000, p. 98-99). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* dengan jumlah variabel bebas sebanyak 3 pada tingkat $p < 0.01$ adalah $\chi^2 (3 ; 0.01) = 11.3449$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 11.3449 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p. 104). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000, p. 105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 1.3696e+004 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah ≤ 2.56 pada taraf signifikansi 1%. Sedangkan standar residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.13 berikut. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya ≤ 2.56 .

Tabel 4.13
Standardized Residual Covariances

	X15	X13	X14	X18	X17	X16	X19
X15	0.000						
X13	-0.224	0.000					
X14	0.651	0.106	0.000				
X18	-0.192	-0.102	0.160	-0.000			
X17	0.083	-0.308	-0.402	0.399	0.000		
X16	-0.023	-0.064	-0.129	0.127	0.109	0.000	
X19	-0.024	0.708	-0.974	-0.240	-0.098	1.077	0.000
X20	0.605	0.548	1.027	0.592	0.003	0.592	0.297
X24	-0.188	1.139	-0.537	-0.976	0.420	-0.179	0.406
X23	-1.075	0.608	-1.481	-0.265	-0.195	-0.119	0.056
X22	-0.068	1.185	0.220	-0.610	-0.955	0.318	0.499
X21	-0.797	0.597	-0.704	-0.072	-0.671	0.367	0.372
X9	0.183	0.577	-0.117	0.002	0.334	-1.239	0.388
X10	0.019	0.013	-0.295	-0.314	0.254	-0.283	1.163
X11	0.063	0.294	0.615	-0.730	0.413	0.278	1.903
X12	-0.617	-0.085	-0.514	0.332	0.417	-1.522	1.697
X5	-0.137	0.239	0.149	-0.562	-0.385	-0.063	0.773
X6	-0.128	0.260	-0.162	0.488	-0.230	-0.415	0.651
X7	-0.312	-0.587	-0.490	0.029	0.749	-0.345	0.663
X8	-0.097	-0.526	0.327	0.990	0.713	1.327	0.125
X1	-0.278	0.492	-0.265	0.014	0.682	0.567	0.699
X2	0.548	-0.046	0.570	-0.358	-0.487	-0.115	0.170
X3	-0.289	0.069	-1.771	-0.031	-0.407	-0.219	1.428
X4	-0.212	0.706	-0.265	-0.312	-0.027	0.652	1.447
	X20	X24	X23	X22	X21	X9	X10
X20	0.000						
X24	0.685	0.000					
X23	-0.285	0.321	0.000				
X22	1.994	1.613	-0.514	0.000			
X21	-0.474	-0.622	0.284	-0.483	0.000		
X9	0.047	0.223	0.843	-1.589	-0.167	0.000	
X10	-0.011	0.312	0.318	-1.110	0.476	0.029	0.000
X11	1.755	0.095	0.989	-0.057	1.425	-0.439	0.083
X12	1.389	1.006	1.212	0.197	1.418	0.308	0.023
X5	0.109	-0.834	-0.190	-0.580	0.190	0.299	0.399
X6	0.737	0.273	-0.140	0.616	0.662	0.310	0.091
X7	-0.072	0.478	-0.033	-0.303	0.123	0.469	0.163
X8	0.882	-1.016	-0.136	-0.925	-0.438	-0.173	0.454
X1	-0.667	-0.213	0.124	-0.525	0.250	-0.422	0.339
X2	0.081	-0.322	-0.312	-0.392	-0.046	1.396	0.939
X3	-0.015	-0.018	0.517	-0.894	0.401	0.138	0.334
X4	0.015	-0.032	0.173	-0.170	0.404	-0.344	0.043
	X11	X12	X5	X6	X7	X8	X1
X11	0.000						
X12	0.007	0.000					
X5	0.180	-0.372	0.000				
X6	-0.017	0.748	0.216	0.000			
X7	0.285	0.003	-0.367	0.409	-0.000		
X8	0.454	-0.594	0.314	-0.730	0.115	0.000	
X1	-0.588	-0.438	-0.018	-0.397	0.180	0.278	0.000
X2	0.819	0.099	1.782	0.825	0.766	1.455	0.252
X3	-0.787	-0.485	0.308	-0.318	-0.515	-0.332	0.122
X4	0.284	-0.336	-0.027	-0.990	-0.226	-0.082	0.035

	x2	x3	x4
x2	0.000		
x3	-0.071	0.000	
x4	-0.127	0.107	0.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

4.3.7. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.3.7.1. Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

Rumus 2 *Construct – Reliability*

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (2)$$

Sumber: Ferdinand (2000, p. 60)

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* sari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7 .

Hasil *standar loading* data:

Orientasi Hasil Akhir	= 0.71+0.68+0.75+0.88	= 3.02
Orientasi Aktivitas	= 0.78+0.73+0.81+0.77	= 3.09
Orientasi Kemampuan	= 0.76+0.84+0.76+0.74	= 3.10
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	= 0.69+0.74+0.81+0.69+0.71+0.60	= 4.24
Kinerja <i>Salesman</i>	= 0.83+0.64+0.84+0.56+0.82+0.65	= 4.34

Hasil *measurement error* data:

Orientasi Hasil Akhir	= 0.50+0.53+0.44+0.22	= 1.69
Orientasi Aktivitas	= 0.39+0.46+0.34+0.41	= 1.60
Orientasi Kemampuan	= 0.42+0.29+0.42+0.45	= 1.58
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	= 0.52+0.45+0.34+0.52+0.49+0.64	= 2.96
Kinerja <i>Salesman</i>	= 0.32+0.57+0.30+0.68+0.33+0.57	= 2.77

Perhitungan reliabilitas data:

Orientasi Hasil Akhir	$= \frac{(3.02)^2}{(3.02)^2 + 1.69} = 0.84$
Orientasi Aktivitas	$= \frac{(3.09)^2}{(3.09)^2 + 1.60} = 0.86$
Orientasi Kemampuan	$= \frac{(3.10)^2}{(3.10)^2 + 1.58} = 0.86$
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	$= \frac{(4.24)^2}{(4.24)^2 + 2.96} = 0.86$
Kinerja <i>Salesman</i>	$= \frac{(4.34)^2}{(4.34)^2 + 2.77} = 0.87$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai ≥ 0.7 . Dengan demikian penelitian ini dapat

diterima. *RHL-Scale* yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur konstruk kejelasan peran *salesman* ternyata memiliki keandalan yang baik.

4.3.7.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 61), rumus yang digunakan untuk menghitung *variance extract* adalah:

Rumus 3 *Variance - Extract*

$$\text{Variance - Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (3)$$

Sumber: Ferdiand (2000, p. 61)

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data:

Orientasi Hasil Akhir	$= 0.71^2 + 0.68^2 + 0.75^2 + 0.88^2$	$= 2.30$
Orientasi Aktivitas	$= 0.78^2 + 0.73^2 + 0.81^2 + 0.77^2$	$= 2.40$
Orientasi Kemampuan	$= 0.76^2 + 0.84^2 + 0.76^2 + 0.74^2$	$= 2.41$

$$\begin{aligned}\text{Kejelasan Peran Salesman} &= 0.69^2 + 0.74^2 + 0.81^2 + 0.69^2 + 0.71^2 + 0.60^2 = 3.02 \\ \text{Kinerja Salesman} &= 0.83^2 + 0.64^2 + 0.84^2 + 0.56^2 + 0.82^2 + 0.65^2 = 3.21\end{aligned}$$

Perhitungan *variance extract* data:

$$\begin{aligned}\text{Orientasi Hasil Akhir} &= \frac{2.30}{2.30 + 1.69} = 0.58 \\ \text{Orientasi Aktivitas} &= \frac{2.40}{2.40 + 1.60} = 0.60 \\ \text{Orientasi Kemampuan} &= \frac{2.41}{2.41 + 1.58} = 0.60 \\ \text{Kejelasan Peran Salesman} &= \frac{3.02}{3.02 + 2.96} = 0.51 \\ \text{Kinerja Salesman} &= \frac{3.21}{3.21 + 2.77} = 0.54\end{aligned}$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan ≥ 0.50 sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi Hasil Akhir	0.84	0.58
Orientasi Aktivitas	0.86	0.60
Orientasi Kemampuan	0.86	0.60
Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	0.86	0.51
Kinerja <i>Salesman</i>	0.87	0.54

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

4. 4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Modeling*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti terlihat dalam Gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, di mana Chi-square = 271.410; probabilitas = 0.118; CMIN/DF = 1.108; AGFI = 0.776; GFI = 0.817; TLI = 0.975; CFI = 0.978 dan RMSEA = 0.033, seperti yang telah diuraikan dalam Tabel 4.5. Selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1

Semakin tinggi kejelasan peran *salesman*, semakin tinggi kinerja *salesman*.

Kejelasan Peran *Salesman* dibentuk oleh indikator-indikator kejelasan keahlian, kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan pengaturan pekerjaan, kejelasan

tanggung jawab, kejelasan harapan pihak lain dan kejelasan pekerjaan. Kinerja *Salesman* dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi, kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan kemampuan untuk membantu *supervisor* mencapai target.

Parameter estimasi antara Kejelasan Peran *Salesman* dengan Kinerja *Salesman* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 3.93$ atau $C.R \geq 2.56$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat dibuktikan.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2

Semakin tinggi orientasi hasil akhir, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

Orientasi Hasil Akhir dibentuk oleh indikator-indikator informasi hasil akhir, umpan balik hasil akhir, *monitoring* hasil akhir dan evaluasi hasil akhir. Kejelasan Peran *Salesman* dibentuk oleh indikator-indikator kejelasan keahlian, kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan pengaturan pekerjaan, kejelasan tanggung jawab, kejelasan harapan pihak lain dan kejelasan pekerjaan.

Parameter estimasi antara Orientasi Hasil Akhir dengan Kejelasan Peran *Salesman* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.68$ atau $C.R \geq 2.56$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat dibuktikan.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3

Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

Orientasi Aktivitas dibentuk oleh indikator-indikator informasi aktivitas, umpan balik aktivitas, *monitoring* aktivitas dan evaluasi aktivitas. Kejelasan Peran *Salesman* dibentuk oleh indikator-indikator kejelasan keahlian, kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan pengaturan pekerjaan, kejelasan tanggung jawab, kejelasan harapan pihak lain dan kejelasan pekerjaan.

Parameter estimasi antara Orientasi Aktivitas dengan Kejelasan Peran *Salesman* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.56$ atau $C.R \geq 2.56$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat dibuktikan.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4

Semakin tinggi orientasi kemampuan, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.

Orientasi Kemampuan dibentuk oleh indikator-indikator informasi kemampuan, umpan balik kemampuan, *monitoring* kemampuan dan evaluasi kemampuan. Kejelasan Peran *Salesman* dibentuk oleh indikator-indikator kejelasan keahlian, kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan pengaturan pekerjaan, kejelasan tanggung jawab, kejelasan harapan pihak lain dan kejelasan pekerjaan.

Parameter estimasi antara Orientasi Kemampuan dengan Kejelasan Peran *Salesman* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.73$ atau $C.R \geq 2.56$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat dibuktikan.

Tabel 4.15
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis		Hasil Uji
H1	Semakin tinggi Kejelasan Peran <i>Salesman</i> , semakin tinggi Kinerja <i>Salesman</i>	Diterima
H2	Semakin tinggi Orientasi Hasil Akhir, semakin tinggi Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Diterima
H3	Semakin tinggi Orientasi Aktivitas, semakin tinggi Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Diterima
H4	Semakin tinggi Orientasi Kemampuan, semakin tinggi Kejelasan Peran <i>Salesman</i>	Diterima

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

4.5. Kesimpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

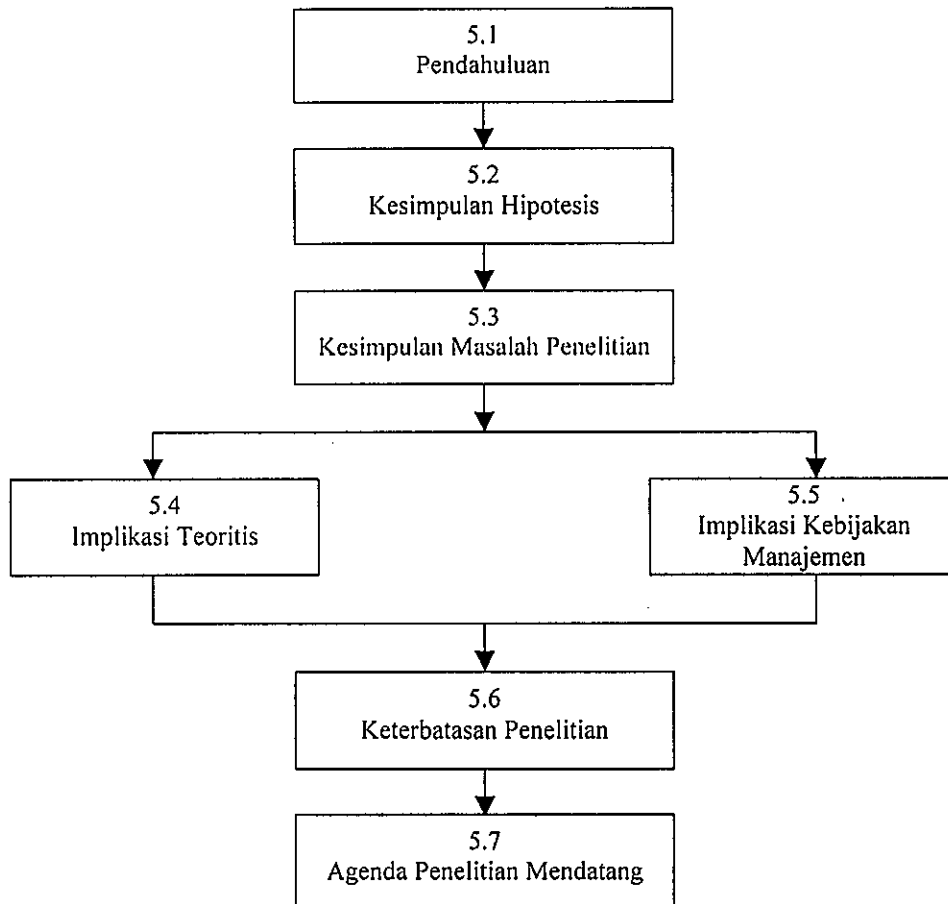
BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang. Garis besar Bab V terlihat pada Gambar 5.1 berikut.

Gambar 5.1
Garis Besar Bab V



Sumber: dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah manajemen tenaga penjualan. Pada Bab I telah dijelaskan bahwa peran *manager* atau *supervisor* penjualan dalam mengelola *salesman-salesman* yang berada di bawah otoritasnya, adalah satu hal yang perlu mendapat perhatian dalam manajemen tenaga penjualan. *Supervisor* penjualan memegang peran yang penting dalam membentuk

sikap dan perilaku *salesman* mereka (Rich, 1997, p. 319). Salah satu konsep yang dapat menjelaskan hal ini dapat dilihat dari orientasi *supervisor* dalam melakukan pengawasan terhadap *salesman*. Orientasi *supervisor* adalah apa yang ditekankan oleh *supervisor* dalam melakukan pengawasan dan pengelolaan terhadap *salesman*. Perilaku *supervisor* terkait dengan hal ini dapat dilihat dari berbagai dimensi (Kohli, 1985, p. 431).

Salah satu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh orientasi *supervisor* terhadap *salesman* adalah penelitian yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 263-274). Mereka menelaah pengaruh orientasi *supervisor* dilihat dari dimensi tipe atau jenis penekanan dalam pengawasan yang dilakukan. Menurut mereka hal ini dapat dikembangkan dari tiga hal, yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Sebagai bagian dari perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan, maka yang menjadi pertanyaan adalah bagaimanakah ketiga jenis orientasi *supervisor* tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku *salesman* dalam melakukan pekerjaannya. Searah dengan hal itu, bagaimanakah orientasi *supervisor* dapat mempengaruhi seberapa jauh pengertian dan pemahaman *salesman* terhadap apa yang diharapkan oleh lingkungan bisnis di sekitarnya. Variabel ini dikatakan sebagai *role clarity* atau kejelasan peran *salesman* yang merupakan lawan dari *role ambiguity* (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 335).

Indikator yang dapat menunjukkan keberhasilan *salesman* dalam melakukan pekerjaannya adalah kinerja *salesman*. Kinerja *salesman* dapat digunakan untuk mengukur kemampuan dan prestasi *salesman*. Keberhasilan *supervisor* dalam

melakukan pengelolaan terhadap *salesman*, tentunya harus dapat diwujudkan dengan keberhasilan *salesman* dalam menunjukkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu penelitian ini mencoba untuk menelaah keterkaitan pada variabel-variabel orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman*. Sehingga permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini secara garis besar adalah bagaimanakah pengaruh kejelasan peran *salesman* terhadap kinerja *salesman*, serta bagaimanakah pengaruh dari orientasi *supervisor* yang dalam hal ini dilihat dari orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan, terhadap kejelasan peran *salesman*. Untuk menguji permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I, maka pada Bab II dilakukan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian tersebut.

Kinerja *salesman* adalah suatu tingkat di mana *salesman* dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 95). Disebutkan oleh Rich (1997, p. 322), kinerja sebagai sebuah konstruk akan lebih penting bila dilihat dalam konteks *sales* atau penjualan, yang mana kinerja *salesman* sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Teas, Wacker dan Hughes (1979, p. 335) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *role clarity* atau kejelasan peran adalah suatu tingkat di mana seorang *salesman* dapat memastikan atau mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Disebutkan pula bahwa bukti-bukti ilmiah yang menghubungkan keterkaitan antara variabel ketidakjelasan peran dengan variabel pekerjaan yang lain, secara empirik signifikan dalam situasi manajemen penjualan. Challagalla dan Shervani (1996, p. 98) menemukan bahwa dengan semakin rendahnya *supervisor role ambiguity* dan

customer role ambiguity, informasi output, aktivitas dan kemampuan secara tidak langsung akan mempertinggi kinerja *salesman*, dengan menggarisbawahi bahwa penetapan sasaran, *monitoring*, dan umpan balik pada semua tipe informasi akan membawa pada kinerja yang lebih unggul.

Supervisor yang memiliki orientasi terhadap hasil akhir adalah *supervisor* yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh *salesman* yang berada di bawah otoritasnya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan yang dihasilkan oleh *salesman*, mengamati atau mengukur perolehan penjualan yang dihasilkan dan menyediakan *feed back* atau umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir. Seluruh perhatian *supervisor* kepada *salesman* yang meliputi penetapan sasaran, *monitoring* dan pemberian umpan balik ditujukan untuk pencapaian hasil akhir (Kohli, Shervani dan Challagalla (1998). Dengan demikian variabel orientasi hasil akhir dapat diukur dari informasi hasil akhir, umpan balik hasil akhir, *monitoring* hasil akhir dan evaluasi hasil akhir.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 96), ditemukan bahwa informasi yang diberikan berkaitan dengan output atau hasil akhir akan berpengaruh negatif terhadap *supervisor role ambiguity* atau ketidakjelasan persepsi *salesman* tentang apa yang diharapkan oleh *supervisor*-nya. *Output information* atau informasi hasil akhir adalah indikator-indikator orientasi hasil akhir. Sehingga dengan demikian menurut para peneliti tersebut, dapat dikatakan bahwa orientasi hasil akhir berhubungan positif dengan kejelasan peran *salesman*.

Supervisor dengan orientasi pada aktivitas akan menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan *salesman*. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu, menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara koresponden, dll. (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264). *Supervisor* dengan orientasi aktivitas, mengarahkan perhatiannya pada aktivitas *salesman*, mengamati apakah *salesman* melakukan aktivitas itu, dan memberitahukan bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan dalam dimensi ini. Dengan demikian orientasi aktivitas dapat diukur melalui informasi aktivitas, umpan balik aktivitas, *monitoring* aktivitas dan evaluasi aktivitas.

Supervisor yang berorientasi pada aktivitas adalah *supervisor* yang lebih menekankan pada penyampaian *activity information* kepada *salesman* di bawah otoritasnya. *Activity information* meliputi perincian sasaran pada aktivitas rutin yang dilakukan oleh *salesman* seperti tingkat kunjungan, pengawasan dan penyediaan umpan balik pada pelaksanaan aktivitas *salesman*. Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 99), ditemukan bahwa informasi yang berkaitan dengan aktivitas terbukti berpengaruh negatif terhadap *supervisor role ambiguity*, atau dapat dikatakan berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*.

Supervisor yang berorientasi pada kemampuan akan mengacu pada pengembangan keterampilan *salesman* yang dapat mempertinggi kualitas dari sikap atau tingkah laku *salesman*, seperti terlihat pada presentasi penjualan. *Supervisor*

dengan orientasi pada kemampuan akan lebih menyerupai seorang *coach* atau pelatih yang berorientasi untuk meningkatkan kemampuan *salesman*, misalnya dalam keterampilan bernegosiasi atau keterampilan untuk menarik minat pelanggan. Supervisi yang demikian akan memberikan informasi tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas penjualan secara efektif, memonitor pembayaran dan menyediakan umpan balik kepada *salesman* yang khusus berkenaan dengan kemampuan mereka (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264).

Variabel orientasi kemampuan diukur melalui indikator-indikator informasi kemampuan, umpan balik kemampuan, *monitoring* kemampuan dan evaluasi kemampuan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 98), ditemukan bahwa *supervisor* yang menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan *salesman*, akan menambah motivasi intrinsik *salesman*, menjadikan *salesman* menikmati hubungan yang lebih dekat dan lebih produktif dengan *supervisor*, dan mempertinggi bakat menjual mereka. Hal ini pada gilirannya akan mengarahkan pada semakin rendahnya ketidakjelasan peran.

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan pada Bab II, dikembangkan empat dasar teori yang terkait dengan masalah penelitian. Diantaranya adalah teori yang menjelaskan tentang pengaruh kejelasan peran *salesman* terhadap kinerja *salesman* (hipotesis 1), teori yang menjelaskan tentang pengaruh orientasi hasil akhir terhadap kejelasan peran *salesman* (hipotesis 2), teori yang menjelaskan tentang pengaruh orientasi aktivitas terhadap kejelasan peran *salesman* (hipotesis 3), dan teori

yang menjelaskan tentang pengaruh orientasi kemampuan terhadap kejelasan peran *salesman* (hipotesis 4).

Untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab II, maka pada Bab III dijelaskan metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah keseluruhan *supervisor* dan *salesman* yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang menjadi *dealer* utama dari mobil merek Isuzu dan Daihatsu di Kota Semarang. Penelitian ini tidak menggunakan sampel karena jumlah keseluruhan populasi sangat terbatas yaitu sebanyak 104 orang, dan dari jumlah tersebut sebanyak 101 orang ditetapkan sebagai responden setelah memenuhi batasan-batasan responden, seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket, yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program komputer AMOS 4.0.

Pada Bab IV telah dijelaskan mengenai analisis data, di mana teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Model yang digunakan dapat diterima setelah memenuhi asumsi-asumsi yang ditetapkan, seperti normalitas dan *standardized residual covariance* sebesar $\leq \pm 2.58$. Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan, diikuti dengan analisis *Structural Equation Modeling* pada keseluruhan model (*full model*). *Full model* terdiri dari 24 *observed variables* atau indikator dan lima *latent variables*, di mana pengujian yang dilakukan telah memenuhi kriteria *goodness of fit*; diantaranya *chi-square* = 271.410;

profitabilitas = 0.118; CMIN/DF = 1.108; GFI = 0.817; AGFI = 0.776; TLI = 0.975; CFI = 0.978; RMSEA = 0.033. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa ke-empat hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1. Kejelasan Peran *Salesman* → Kinerja *Salesman*

Hipotesis 1 yang diajukan berbunyi, “Semakin tinggi kejelasan peran *salesman*, semakin tinggi kinerja *salesman*.” Kejelasan peran *salesman*, seperti yang telah disebutkan di depan, adalah lawan dari *role ambiguity* atau ketidakjelasan peran; kedua hal ini dapat diartikan sebagai suatu derajat pengetahuan dan informasi tertentu yang digunakan oleh *salesman* untuk melakukan pekerjaannya (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 227). Dengan kata lain kejelasan peran *salesman* adalah suatu variabel yang dapat menjelaskan tingkat pemahaman dan penekanan *salesman* terhadap keahliannya, tugas dan kewajibannya, pekerjaannya dan apa yang diharapkan oleh pihak lain dari pekerjaan yang dilakukan oleh *salesman* tersebut.

Berangkat dari hal itu, Rizzo, House dan Lirtzman (1970) dalam Breaugh dan Colihan (1994, p. 191) mengembangkan dimensi-dimensi pengukuran konstruk kejelasan peran *salesman* yang kemudian dikenal sebagai *RHL-Scale*. *RHL-Scale* terdiri dari enam indikator, antara lain kejelasan keahlian, kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan untuk mengatur pekerjaan, kejelasan tanggung jawab, kejelasan

harapan pihak lain dan kejelasan pekerjaan. Sedangkan indikator-indikator dari kinerja *salesman* dapat diukur dari kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi, kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan kemampuan untuk membantu *supervisor* mencapai target.

Disebutkan oleh Breaugh dan Colihan (1994, p. 193) bahwa ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena ketidakjelasan peran akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kejelasan peran *salesman* akan berhubungan positif dengan kinerja *salesman*, artinya semakin tinggi kejelasan peran *salesman* akan berdampak pada semakin tingginya kinerja *salesman* dan temuan-temuan dari penelitian ini dapat membuktikan kebenaran teori tersebut.

5.2.2. Orientasi Hasil Akhir → Kejelasan Peran *Salesman*

Hipotesis 2 yang diajukan berbunyi, “Semakin tinggi orientasi hasil akhir, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.” Dengan berorientasi pada hasil akhir, seorang *supervisor* akan lebih memperhatikan tingkat pencapaian hasil akhir yang diperoleh *salesman* yang berada di bawah otoritasnya. *Supervisor* tersebut hanya akan menekankan pada terpenuhinya target penjualan yang ditetapkan pada masing-masing

salesman yang diawasi. Dengan demikian seluruh kegiatan pengawasan yang dilakukan hanya akan diarahkan pada pencapaian hasil akhir. Sehingga seperti telah disinggung sebelumnya, variabel orientasi hasil akhir dapat diukur melalui indikator-indikator informasi hasil akhir, umpan balik hasil akhir, *monitoring* hasil akhir dan evaluasi hasil akhir.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 264) disebutkan bahwa ketika *supervisor* menekankan akan pentingnya hasil akhir, mereka akan memberi kebebasan kepada *salesman* untuk menentukan strategi-strategi penjualan dan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan. *Supervisor* dengan orientasi hasil akhir menyediakan sedikit informasi kepada *salesman* mengenai bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan, atau mengapa hal itu tidak dapat dipenuhi dengan baik.

Keterbatasan informasi ini akan mendorong *salesman* untuk mencari informasi-informasi yang relevan terkait dengan apa yang diharapkan oleh lingkungan bisnisnya. Hal ini ditujukan agar mereka dapat mengetahui apa yang diharapkan dan bagaimana cara untuk memenuhinya. *Feedback seeking process* atau proses pencarian umpan balik yang semacam ini, pada akhirnya dapat meningkatkan kejelasan peran *salesman*. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya orientasi hasil akhir akan berpengaruh pada tinggi rendahnya kejelasan peran *salesman*, dan hasil-hasil dari penelitian ini ternyata dapat membuktikan hal itu.

5.2.3. Orientasi Aktivitas → Kejelasan Peran *Salesman*

Hipotesis 3 yang diajukan berbunyi, “Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.” *Supervisor* yang berorientasi pada aktivitas akan lebih menekankan perhatiannya pada aktivitas rutin yang dilakukan oleh *salesman* yang berada di bawah otoritasnya. Mereka akan lebih memperhatikan pada kegiatan-kegiatan keseharian yang memang semestinya dipenuhi oleh *salesman-salesman*-nya, seperti kegiatan *telemarketing*, *sales call* atau kunjungan penjualan, *follow-up*, pembuatan laporan penjualan, dll. Seluruh kegiatan pengawasan yang dilakukan diarahkan pada aktivitas *salesman*, sehingga indikator-indikator konstruk orientasi aktivitas dapat dilihat dari informasi aktivitas, umpan balik aktivitas, *monitoring* aktivitas dan evaluasi aktivitas (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264).

Penekanan perhatian pada aktivitas rutin yang dilakukan *salesman*, dapat meningkatkan komunikasi antara *supervisor* dan *salesman*. Peningkatan komunikasi ini dapat membawa pada peningkatan pemahaman *salesman* terhadap apa yang diharapkan oleh *supervisor*-nya. *Salesman* akan dapat lebih memahami tentang pekerjaannya, tugas dan kewajibannya. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa orientasi aktivitas dapat berhubungan positif dengan kejelasan peran *salesman*, artinya semakin tinggi orientasi aktivitas akan berdampak pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*. Hasil-hasil dari penelitian ini ternyata dapat membuktikan hal tersebut.

5.2.4. Orientasi Kemampuan → Kejelasan Peran *Salesman*

Hipotesis 4 yang diajukan berbunyi, “Semakin tinggi orientasi kemampuan, semakin tinggi kejelasan peran *salesman*.” Seorang *supervisor* yang berorientasi pada kemampuan, akan lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh *salesman* yang berada di bawah otoritasnya. Mereka akan memonitor dan mengevaluasi kemampuan dari *salesman-salesman*-nya seperti dalam kemampuan melakukan presentasi penjualan, kemampuan bernegosiasi, kemampuan bertatap muka atau berkomunikasi dengan pelanggan, dll. Karena seluruh kegiatan dalam pengawasan lebih diarahkan pada kemampuan *salesman*, maka indikator-indikator orientasi kemampuan dapat dinilai dari informasi kemampuan, umpan balik kemampuan, *monitoring* kemampuan dan evaluasi kemampuan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 266) disebutkan bahwa menyediakan umpan balik yang menitikberatkan pada keterampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural *salesman*, sehingga akan memungkinkan dan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan sebuah tugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa orientasi kemampuan akan membawa pada pemahaman yang lebih baik bagi *salesman* terhadap tugas dan pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kejelasan peran *salesman*. Oleh karena itu searah dengan hipotesis yang diajukan, penelitian ini telah memberikan temuan-temuan yang dapat mendukung hal tersebut.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji sebuah konsep yang dapat menjelaskan hubungan atau keterkaitan antara orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman*. Seperti yang telah dijelaskan pada Bab I, konsep yang terkait dengan hal tersebut di atas telah dikembangkan oleh beberapa peneliti sebelumnya, dan berangkat dari hal itu penelitian ini menggali beberapa *research gap* dari penelitian-penelitian tersebut untuk dijadikan dasar bagi dilakukannya penelitian ini. Salah satunya adalah konsep yang diajukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 263-274) yang telah membedakan perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan berdasarkan dimensi tipe atau jenis pengawasan yang dilakukan terhadap *salesman*; ke dalam tiga hal, yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Sehingga dengan demikian perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh kejelasan peran *salesman* terhadap kinerja *salesman* pada industri otomotif serta bagaimanakah pengaruh orientasi *supervisor* yang dilihat dari orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan terhadap kejelasan peran *salesman* pada industri otomotif.

Dari analisis yang telah dilakukan, penelitian ini telah memperoleh dukungan ilmiah untuk memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kejelasan peran *salesman* akan berpengaruh positif terhadap kinerja *salesman*, serta orientasi *supervisor* pada hasil akhir, aktivitas dan kemampuan *salesman* dapat berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*. Besarnya pengaruh yang ditimbulkan dari masing-masing variabel orientasi *supervisor* tersebut memang tidak sama, namun secara signifikan

ketiga-tiganya terbukti berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*.

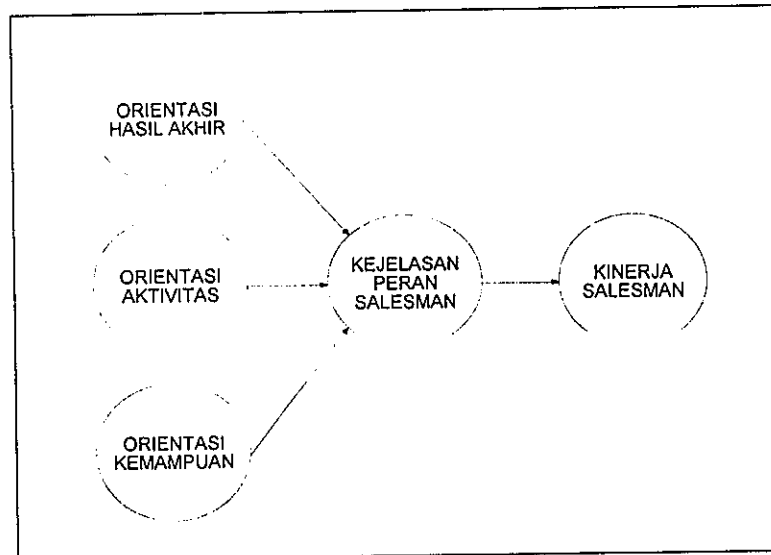
Berdasarkan hal tersebut dapat dikembangkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

- Pada kasus untuk industri otomotif, semakin tinggi kejelasan peran *salesman* akan berdampak pada semakin tingginya kinerja *salesman*. Indikator kejelasan untuk mengatur pekerjaan memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk kejelasan peran *salesman*, sehingga dapat dikatakan bahwa kejelasan untuk mengatur pekerjaan akan mendorong terbentuknya kejelasan peran *salesman* yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja *salesman*.
- Pada kasus untuk industri otomotif, semakin tinggi orientasi *supervisor* pada hasil akhir yang dicapai oleh *salesman* yang diawasi, akan berdampak pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*. Indikator evaluasi hasil akhir memiliki pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi hasil akhir, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi hasil akhir akan mendorong dilakukannya evaluasi terhadap pencapaian hasil akhir oleh *salesman*, yang dapat berdampak pada peningkatan kejelasan peran *salesman*.
- Pada kasus untuk industri otomotif, semakin tinggi orientasi *supervisor* pada aktivitas yang dilakukan oleh *salesman* yang diawasi, akan berdampak pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*. Indikator *monitoring* aktivitas memiliki pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi aktivitas, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi aktivitas akan mendorong dilakukannya *monitoring* terhadap aktivitas rutin *salesman* yang dapat berdampak pada peningkatan kejelasan peran *salesman*.

- Pada kasus untuk industri otomotif, semakin tinggi orientasi *supervisor* pada kemampuan yang dimiliki oleh *salesman* yang diawasi, akan berdampak pada semakin tingginya kejelasan peran *salesman*. Indikator umpan balik kemampuan memiliki pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk orientasi kemampuan, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi kemampuan akan mendorong dilakukannya penyampaian umpan balik terkait dengan kemampuan yang dimiliki oleh *salesman* yang dapat berdampak pada peningkatan kejelasan peran *salesman*.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijawab dengan justifikasi yang diperoleh dari pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan demikian penelitian ini telah menghasilkan sebuah Kerangka Berpikir Manajerial seperti terlihat pada Gambar 5.2 berikut ini.

Gambar 5.2
Kerangka Berpikir Manajerial



Sumber: dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini (Rizaldy, Tesis, 2001)

Beberapa konsep yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Kejelasan peran *salesman* berpengaruh positif terhadap kinerja *salesman*
2. Orientasi hasil akhir berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*
3. Orientasi aktivitas berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*
4. Orientasi kemampuan berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*

5.4. Implikasi teoritis

Hasil-hasil dan temuan-temuan yang didapat dari penelitian ini dapat memberikan dukungan ilmiah terhadap literatur-literatur yang menjelaskan teori mengenai orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman*.

Beberapa hal penting yang dapat digarisbawahi antara lain:

- Kejelasan peran *salesman* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja *salesman*. Kejelasan peran *salesman* dapat diukur dengan menggunakan *RHL-Scale* yang terbukti memiliki keandalan yang cukup baik sebagai indikator konstruk kejelasan peran *salesman*. Dengan mengetahui pengaruh dari variabel kejelasan peran terhadap kinerja *salesman*, kita dapat mengetahui arti penting variabel ini bagi peningkatan kinerja *salesman* yang dikatakan sering berdampak langsung pada pendapatan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Breaugh dan Colihan (1994, p. 191) yang menyebutkan bahwa bila karyawan kekurangan informasi yang berkaitan dengan apa yang diharapkan oleh *supervisor* atau karyawan yang bersangkutan merasa tidak pasti atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka, hal ini dapat menghambat atau mengganggu kinerja karyawan dan menyebabkan ketidakpuasan kerja.
- Baik orientasi hasil akhir, aktivitas maupun kemampuan terbukti berpengaruh positif terhadap kejelasan peran *salesman*. Hal ini sejalan dengan temuan-temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105). Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh *supervisor* dapat dilihat atau diukur dari kegiatan penyediaan informasi, penyediaan umpan balik, *monitoring* dan evaluasi; yang semuanya akan dipengaruhi oleh jenis penekanan yang mendasari perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan. Dengan melihat bobot pengaruh yang relatif sama bagi masing-masing variabel orientasi *supervisor*,

dapat dikatakan bahwa ketiga orientasi *supervisor* tersebut memiliki dampak yang relatif sama terhadap peningkatan kejelasan peran *salesman*.

5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen

Seperti telah disebutkan sebelumnya, ketiga variabel orientasi *supervisor* memiliki bobot yang relatif sama dalam mempengaruhi variabel kejelasan peran *salesman*. Namun dari hasil analisis yang dilakukan, terbukti bahwa orientasi kemampuan memiliki dampak yang paling besar terhadap variabel kejelasan peran *salesman*. Terhadap keseluruhan hasil-hasil dan temuan-temuan yang didapat dari penelitian ini, dapat diajukan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut:

- *Supervisor* disarankan agar lebih menekankan perhatiannya pada variabel yang terbukti memiliki pengaruh yang terbesar terhadap kejelasan peran *salesman*, yaitu orientasi kemampuan. Dengan demikian bila *supervisor* lebih berorientasi pada kemampuan *salesman* yang diawasi melalui penyampaian informasi yang berkaitan dengan kemampuan *salesman*, pemberian umpan balik, *monitoring* dan evaluasi terhadap kemampuan *salesman* yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan mereka, hal ini dapat menunjang peningkatan kejelasan peran *salesman*. Orientasi pada kemampuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik *salesman*, semakin tinggi motivasi intrinsik *salesman*, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan *salesman* pada prosedur penjualan (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 93). Hal inilah yang mendorong

semakin tingginya kejelasan peran *salesman*. Dalam prakteknya penekanan terhadap kemampuan *salesman* dapat dilakukan melalui kegiatan *training* dan *coaching* yang secara rutin dilakukan atas dasar *monitoring* dan hasil evaluasi yang dilakukan oleh *supervisor* terhadap kemampuan *salesman*. Bila *salesman* memiliki pengetahuan yang lebih baik akan pekerjaannya, memiliki motivasi, keahlian, tanggung jawab dan kemampuan yang lebih tinggi maka sudah tentu hal ini akan lebih menunjang peningkatan kinerja mereka.

- *Supervisor* yang berorientasi pada hasil akhir atau aktivitas *salesman* disarankan untuk mengembangkan pula orientasi kemampuan dalam melakukan pengawasan terhadap *salesman*. Hal ini mengingat orientasi *supervisor* pada dasarnya tidak bersifat *mutually exclusive* (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264). Artinya seorang *supervisor* dapat saja menerapkan lebih dari satu orientasi dengan berbagai kombinasi, bahkan ketiga orientasi sekaligus. Namun dengan temuan dari penelitian ini, disarankan agar orientasi kemampuan mendapat perhatian yang lebih besar.
- Dengan bobot pengaruh yang paling rendah pada orientasi aktivitas, disarankan agar *supervisor* lebih berhati-hati dalam menerapkan orientasi ini. Hal ini mengingat sebagian *salesman* dapat menganggap penekanan yang terlalu ketat pada aktivitas rutin yang dilakukan oleh para *salesman* tersebut sebagai sesuatu yang mengganggu pekerjaan mereka. *Supervisor* disarankan untuk mempertimbangkan faktor pengalaman kerja dari *salesman-salesman*-nya. Bagi *salesman* yang berada pada tingkat karir yang telah lanjut atau pengalaman yang

telah tinggi, *salesman* menghendaki lebih sedikit petunjuk dan pengarahan dari *supervisor*-nya, khususnya dalam hal aktivitas rutin (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 271). Oleh karena itu penekanan dalam hal aktivitas rutin hendaklah dibedakan antara *salesman* yang belum berpengalaman dengan yang telah tinggi pengalamannya.

- Salah satu metode yang cukup efektif untuk meningkatkan kemampuan *salesman* terkait dengan orientasi kemampuan adalah dengan menawarkan insentif bagi *salesman* untuk mengembangkan serangkaian keterampilan tertentu terkait dengan penjualan. Disebutkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 98) bahwa organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menawarkan insentif bagi karyawan untuk mengembangkan serangkaian keterampilan tertentu yang penting, terkait dengan perencanaan, negosiasi dan orientasi konsumen yang mungkin dapat memberikan keuntungan tinggi bagi peningkatan kinerja jangka panjang dan kepuasan karyawan. Hal ini dalam prakteknya dapat dilakukan dengan memberikan *reward* khusus kepada *salesman* bila mereka bisa mengembangkan serangkaian kemampuan tertentu seperti bila mereka bisa mengarahkan *customer* untuk menyepakati satu tingkat harga tertentu yang dapat menambah keuntungan perusahaan (terkait dengan kemampuan bernegosiasi dengan *customer*).
- Dalam hal meningkatkan kejelasan peran *salesman*, disarankan agar *supervisor* memberikan perhatian yang lebih tinggi pada penyampaian informasi dan umpan balik dalam melakukan pengawasan. *Supervisor* perlu memberikan informasi

kepada *salesman*-nya tentang bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugasnya agar mereka mendapat kejelasan pada perannya (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, p. 232). *Salesman* akan merasakan pemenuhan kejelasan peran yang lebih tinggi jika mereka menerima umpan balik yang terkait dengan kinerja mereka dan bila mereka dibolehkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p. 356). Sehingga dengan demikian komunikasi adalah salah satu cara yang efektif bagi peningkatan kejelasan peran *salesman*. Hal ini mungkin perlu mendapat perhatian lebih bagi *supervisor* yang berorientasi pada hasil akhir. *Supervisor* seharusnya secara periodik melakukan diskusi dengan *salesman*-nya untuk memastikan bahwa mereka mengerti apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka diharapkan untuk melakukan pekerjaannya (Kohli, 1985, p. 431).

- Dari respon yang diberikan terhadap orientasi hasil akhir, dapat dilihat bahwa ternyata orientasi hasil akhir dianggap mampu mendorong atau memotivasi pencapaian target penjualan. Baik *supervisor* maupun *salesman* dapat memahami bahwa penekanan terhadap hasil akhir adalah merupakan bagian dari tugas dan pekerjaan *supervisor*. Dari hal itu penelitian ini menyarankan kepada manajemen khususnya *supervisor* untuk tidak mengesampingkan orientasi hasil akhir.
- Terhadap respon yang diberikan pada orientasi aktivitas, dapat dilihat bahwa kesadaran terhadap arti penting orientasi aktivitas pada umumnya didasarkan atas anggapan bahwa hal ini sudah menjadi tugas *supervisor* dan penilaian bahwa

orientasi aktivitas dapat mengarahkan *salesman* untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu disarankan agar *supervisor* juga dapat menerapkan orientasi aktivitas bersama-sama dengan orientasi yang lain.

- Sebagian besar responden beranggapan bahwa kemampuan *salesman* adalah kunci keberhasilan dalam menjual dan orientasi kemampuan dinilai dapat meningkatkan profesionalisme dan kualitas *salesman*. Hal ini memberikan implikasi kepada *supervisor* untuk dapat mengembangkan orientasi kemampuan dalam melakukan pengawasan terhadap *salesman*. Bila penekanan terhadap hasil akhir, aktivitas dan kemampuan *salesman* dapat dilakukan secara simultan, efektivitas pengawasan terhadap *salesman* tentunya akan lebih tinggi.
- Kejelasan peran *salesman* dinilai sebagai tujuan *salesman* dalam menekuni pekerjaannya, sehingga dipandang sebagai suatu keharusan. Sebagian besar responden beranggapan bahwa kejelasan peran *salesman* dapat meningkatkan kinerja, profesionalisme, kualitas dan keyakinan diri. Begitu pula dengan kinerja *salesman*, dipandang sebagai satu hal yang sangat penting dan merupakan motivator / sasaran utama dalam melakukan pekerjaan sebagai *salesman*. Dengan melihat keterkaitan antara orientasi *supervisor*, kejelasan peran *salesman* dan kinerja *salesman*, penelitian ini memberikan implikasi bahwa pengawasan *supervisor* yang diarahkan pada peningkatan kejelasan peran *salesman*, akan berdampak positif pada peningkatan kinerja *salesman*. Penekanan terhadap hasil akhir sebagai sasaran, aktivitas sebagai proses dalam mencapai sasaran, dan kemampuan sebagai modal dalam mewujudkan sasaran, ketiga-tiganya akan

menunjang kejelasan peran dan kinerja *salesman*. Digabungkan dengan temuan-temuan teoritis dari penelitian ini, maka orientasi kemampuan perlu mendapat perhatian yang lebih besar bagi *supervisor* dalam melakukan pengawasan terhadap *salesman*.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- Keterbatasan mengenai obyek penelitian; penelitian ini memang sudah ditujukan untuk menjawab beberapa keterbatasan dari penelitian sebelumnya terkait dengan masalah sampel, di mana penelitian ini telah dilakukan pada populasi dari beberapa perusahaan yang berbeda; namun demikian dengan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, penelitian ini tidak dapat mencakup populasi yang lebih luas.
- Keterbatasan variabel dan indikator yang digunakan; penelitian ini hanya menggunakan lima variabel dan 24 indikator dalam menjawab masalah penelitian yang diajukan.
- Disamping hal-hal yang telah disebutkan di atas, hasil-hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, terlebih-lebih untuk sektor industri lain seperti jasa.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

- Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada populasi yang lebih luas, pada obyek penelitian yang berbeda, untuk industri yang sejenis maupun yang tidak sejenis, misalnya pada sektor jasa.
- Peneliti yang akan datang hendaknya memperhatikan variabel-variabel bebas lain yang berpengaruh pada kejelasan peran *salesman* atau kinerja *salesman*, menggunakan variabel dan indikator yang lebih banyak dan disesuaikan dengan obyek penelitian yang bersangkutan.

Daftar Referensi

- Agarwal, Sanjeev dan Sridhar N. Ramaswami, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIII, Number 2 (Spring), pp. 49-70
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Mark Johnston dan William C. Moncrief, 1996, "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVI, Number 3 (Summer), pp. 33-46
- Breaugh, James A. dan Joseph P. Colihan, 1994, "Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 2, pp. 191-202
- Challagalla, Goutam N. dan Tasadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January), pp. 89-105
- Cravens, David W., Robert B. Woodruff, dan Joe C. Stamper, 1972, "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 36 (January), pp. 31-37
- Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino, dan Marvin A. Jolson, 1994, "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: an Alternate Perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 29, pp. 225-237
- Emory, C.W. dan D.R. Cooper, 1991, **Business Research Methods**, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Boston
- Ferdinand, Augusty Tae, 1999, **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Australia
- _____, 2000, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- Johlke, Mark C. dan Dale F. Duhan, 2000, "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", **Journal of Service Research**, Vol. 3, No. 2, November, pp. 154-165
- Jones, Eli, Donna Massey Katak, Charles M. Futrell dan Mark W. Johnston, 1996, "Leader Behavior, Work-Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVI, Number 2 (Spring), pp. 13-23
- Kartono, Kartini, 1990, **Pengantar Metodologi Riset Sosial**, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Kohli, Ajay K., 1985, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXII (November), pp. 424-433
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani dan Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: the Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV (May), pp. 263-274
- Kusmayadi dan Endar Sugiarto, 2000, **Metodologi Penelitian dalam Bidang Kepariwisata**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: a Study of Life Insurance Salespeople", **Journal of Business Research**, Vol. 29, pp. 57-63
- Moncrief III, William C., 1986, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", **Journal of Marketing Research**, (August), pp. 261-270
- Oliver, Richard L. dan Erin Anderson, 1994, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (October), pp. 53-67

- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4, pp. 319-328
- Ryans, Adrian B. dan Charles B. Weinberg, 1979, "Territory Sales Response", **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI, pp. 453-465
- Sawyer, John E., 1992, "Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 2, pp. 130-142
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, dan Robert E. Widing, II, 1994, "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXI (February), pp.106-116
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz dan Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (July), pp.39-52
- Supranto, J., M.A., 1986, **Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Teas, R. Kenneth, John G. Wacker, dan R. Eugene Hughes, 1979, "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity", **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI, pp. 355-367
- VandeWalle, Don dan Larry L. Cummings, 1997, "A test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback Seeking Process", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.3, pp. 390-400

LAMPIRAN 1: KUESIONER UNTUK SUPERVISOR

Nama responden :

Nama perusahaan :

- A. Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :
- a. Apakah anda seorang supervisor di perusahaan ini :
 - a. ya
 - b. tidak
 - b. Apakah anda telah bekerja selama lebih dari tiga bulan di perusahaan ini :
 - a. ya
 - b. belum
 - c. Apakah anda memiliki target individu dan mendapat evaluasi terhadap kinerja individu :
 - a. ya
 - b. tidak

- B. Berikanlah penilaian Saudara terhadap pernyataan-pernyataan berikut dengan memberikan tanda check (✓) pada masing-masing kotak tanggapan yang Saudara anggap paling tepat untuk mewakili tingkat kesetujuan Saudara terhadap isi dari masing-masing pernyataan tersebut (pada skala 1 sampai 10) disertai alasan atau tanggapan Saudara pada jawaban-jawaban yang diberikan.

No	Pernyataan	Tanggapan Saudara
1	Saya <u>memberitahukan</u> kepada salesman saya berapa besar <u>target penjualan</u> yang ditetapkan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Saya <u>memberitahukan</u> kepada salesman saya apakah dia telah / belum memenuhi <u>target penjualan</u> yang ditetapkan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Saya <u>selalu memonitor</u> perkembangan salesman saya dalam mencapai <u>target penjualan</u>	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Saya <u>selalu mengevaluasi</u> tingkat pencapaian <u>target penjualan</u> yang dihasilkan salesman saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 1 – 4 tersebut :

.....

.....

Pernyataan nomor 5 sampai 8 berikut ini ditujukan untuk mengetahui apakah Anda dalam melakukan pengawasan lebih mementingkan pengawasan pada <u>aktivitas rutin</u> yang dilakukan salesman Anda, seperti aktivitas menghubungi pelanggan, melakukan kunjungan, membuat laporan, dll.										
5	Saya <u>memberitahukan</u> kepada salesman saya bagaimana dia dapat melakukan <u>aktivitas penjualan</u> dengan benar	Sangat tidak setuju → Sangat setuju								
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10								
6	Saya <u>memberitahukan</u> kepada salesman saya apakah dia telah / belum melakukan <u>aktivitas penjualan</u> sesuai dengan yang diharapkan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju								
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10								

7	Saya <i>selalu</i> <u>memonitor aktivitas penjualan</u> yang dilakukan salesman saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Saya <i>selalu</i> <u>mengevaluasi aktivitas penjualan</u> yang dilakukan salesman saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 5 – 8 tersebut :

.....

Pernyataan nomor 9 sampai 12 berikut ini ditujukan untuk mengetahui apakah Anda dalam melakukan pengawasan lebih mementingkan pengawasan pada kemampuan yang dimiliki salesman Anda, seperti kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan, bernegosiasi, melakukan presentasi dll.

9	Saya memberikan <u>petunjuk</u> kepada salesman saya bagaimana dia <u>meningkatkan kemampuan</u> dalam melakukan tugas-tugas penjualan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Saya <u>memberitahukan</u> kepada salesman saya apakah dia telah / belum memiliki <u>kemampuan</u> yang baik sebagai seorang salesman	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Saya <i>selalu</i> <u>memonitor kemampuan</u> salesman saya dalam melakukan tugas-tugas penjualan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Saya <i>selalu</i> <u>mengevaluasi kemampuan</u> salesman saya dalam melakukan tugas-tugas penjualan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 9 – 12 tersebut :

.....

Pernyataan nomor 13 sampai 18 berikut ini ditujukan untuk mengetahui apakah menurut penilaian Anda, salesman Anda memiliki keinginan untuk memperoleh kejelasan atas segala sesuatu yang berkaitan dengan peranan dalam pekerjaan yang ditekuni

13	Menurut saya salesman saya perlu <u>mengetahui</u> dengan pasti bidang <u>keahliannya</u>	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Menurut saya sangat penting bagi salesman saya untuk memperoleh <u>kejelasan</u> tentang <u>tujuan dan sasaran</u> dari pekerjaan yang ditekuni	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Menurut saya salesman saya menyadari bahwa dia perlu <u>mengatur pekerjaannya</u> dengan sebaik-baiknya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	<u>Mengetahui tanggung jawab</u> pada pekerjaan adalah satu hal yang penting bagi salesman saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Satu hal yang penting bagi salesman saya adalah <u>mengetahui</u> dengan pasti apa yang <u>diharapkan</u> oleh lingkungan kerja atas dirinya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18	Salesman saya perlu mendapatkan <u>kejelasan</u> tentang apa yang harus dia kerjakan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
----	--	--

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 13 – 18 tersebut :

C. Berikanlah tanggapan Saudara terhadap pernyataan-pernyataan berikut untuk menunjukkan tingkat kinerja salesman Saudara dalam skala 1 sampai 10, disertai alasan atau tanggapan Saudara berkaitan dengan jawaban-jawaban yang diberikan.

<i>Pernyataan nomor 19 sampai 24 berikut ini ditujukan untuk mengetahui bagaimanakah pandangan Anda tentang kinerja yang dimiliki salesman Anda</i>		
19	Kemampuan salesman saya <u>mengidentifikasi</u> pelanggan potensial dan <u>menjual</u> kepada mereka	Sangat buruk → Sangat bagus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	Kemampuan salesman saya menghasilkan <u>tingkat pendapatan yang tinggi</u> bagi perusahaan	Sangat buruk → Sangat bagus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Kemampuan salesman saya <u>menjual</u> produk dengan <u>profit margin yang tinggi</u>	Sangat buruk → Sangat bagus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22	Kemampuan salesman saya <u>melampaui</u> target penjualan	Sangat buruk → Sangat bagus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23	Kemampuan salesman saya <u>menjual</u> produk <u>baru</u> dengan <u>cepat</u>	Sangat buruk → Sangat bagus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24	Kemampuan salesman saya membantu saya dalam <u>mencapai target penjualan</u>	Sangat buruk → Sangat bagus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 19 – 24 tersebut :

- Terima Kasih -

•

Nama perusahaan :

- | No | Pernyataan | Tanggapan Saudara |
|----|--|--|
| 1 | Supervisor saya <u>memberitahukan</u> kepada saya berapa besar <u>target penjualan</u> yang ditetapkan | Sangat tidak setuju → Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2 | Supervisor saya <u>memberitahukan</u> kepada saya apakah saya telah / belum memenuhi <u>target penjualan</u> yang ditetapkan | Sangat tidak setuju → Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3 | Supervisor saya <u>selalu memonitor</u> perkembangan saya dalam mencapai <u>target penjualan</u> | Sangat tidak setuju → Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4 | Supervisor saya <u>selalu mengevaluasi</u> tingkat pencapaian <u>target penjualan</u> yang saya hasilkan | Sangat tidak setuju → Sangat setuju
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 1 – 4 tersebut :

Pernyataan nomor 5 sampai 8 berikut ini ditujukan untuk mengetahui apakah supervisor Anda dalam melakukan pengawasan lebih mementingkan pengawasan pada aktivitas rutin yang Anda lakukan, seperti aktivitas menghubungi pelanggan, melakukan kunjungan, membuat laporan, dll.

5	Supervisor saya <u>memberitahukan</u> kepada saya bagaimana saya dapat melakukan <u>aktivitas penjualan</u> dengan benar	Sangat tidak setuju → Sangat setuju □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Supervisor saya <u>memberitahukan</u> kepada saya apakah saya telah / belum melakukan <u>aktivitas penjualan</u> sesuai dengan yang diharapkan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7	Supervisor saya <u>selalu memonitor aktivitas penjualan</u> yang saya lakukan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Supervisor saya <u>selalu mengevaluasi aktivitas penjualan</u> yang saya lakukan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 5 – 8 tersebut :

Pernyataan nomor 9 sampai 12 berikut ini ditujukan untuk mengetahui apakah supervisor Anda dalam melakukan pengawasan lebih mementingkan pengawasan pada kemampuan yang Anda miliki, seperti kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan, bernegosiasi, melakukan presentasi dll.

9	Supervisor saya memberikan <u>petunjuk</u> bagaimana <u>meningkatkan kemampuan</u> saya dalam melakukan tugas-tugas penjualan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Supervisor saya <u>memberitahukan</u> kepada saya apakah saya telah / belum memiliki <u>kemampuan</u> yang baik sebagai seorang salesman	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Supervisor saya <u>selalu memonitor kemampuan</u> saya dalam melakukan tugas-tugas penjualan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Supervisor saya <u>selalu mengevaluasi kemampuan</u> saya dalam melakukan tugas-tugas penjualan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 9 – 12 tersebut :

Pernyataan nomor 13 sampai 18 berikut ini ditujukan untuk mengetahui apakah Anda sebagai seorang salesman lebih mementingkan keinginan untuk memperoleh kejelasan atas segala sesuatu yang berkaitan dengan peranan dalam pekerjaan yang ditekuni

13	Saya perlu <u>mengetahui</u> dengan pasti bidang <u>keahlian</u> saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Bagi saya sangat penting untuk memperoleh <u>kejelasan</u> tentang <u>tujuan dan sasaran</u> dari pekerjaan yang saya tekuni	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Saya menyadari bahwa saya perlu <u>mengatur pekerjaan</u> saya dengan sebaik-baiknya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	<u>Mengetahui tanggung jawab</u> saya pada pekerjaan adalah satu hal yang penting bagi saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Satu hal yang penting bagi saya adalah <u>mengetahui</u> dengan pasti apa yang <u>diharapkan</u> oleh lingkungan kerja saya atas diri saya	Sangat tidak setuju → Sangat setuju <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18	Saya perlu mendapatkan <u>kejelasan</u> tentang apa yang harus saya kerjakan	Sangat tidak setuju → Sangat setuju									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 13 – 18 tersebut :

C. Berikanlah tanggapan Saudara terhadap pernyataan-pernyataan berikut untuk menunjukkan tingkat kinerja Saudara dalam skala 1 sampai 10, disertai alasan atau tanggapan Saudara berkaitan dengan jawaban-jawaban yang diberikan.

Pernyataan nomor 19 sampai 24 berikut ini ditujukan untuk mengetahui bagaimanakah pandangan Anda tentang kinerja yang Anda miliki											
19	Kemampuan saya <u>mengidentifikasi</u> pelanggan potensial dan <u>menjual</u> kepada mereka	Sangat buruk → Sangat bagus									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Kemampuan saya menghasilkan <u>tingkat pendapatan yang tinggi</u> bagi perusahaan	Sangat buruk → Sangat bagus									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Kemampuan saya <u>menjual</u> produk dengan <u>profit margin yang tinggi</u>	Sangat buruk → Sangat bagus									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Kemampuan saya <u>melampaui</u> target penjualan	Sangat buruk → Sangat bagus									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Kemampuan saya <u>menjual</u> produk <u>baru</u> dengan <u>cepat</u>	Sangat buruk → Sangat bagus									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Kemampuan saya membantu supervisor <u>mencapai target penjualan</u>	Sangat buruk → Sangat bagus									
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 19 – 24 tersebut :

- Terima Kasih -